

Les vade-mecum du chef
d'entreprise. , La psychologie
au service du chef
d'entreprise / par J. Wilbois

Wilbois, Joseph (1874-1952). Auteur du texte. Les vade-mecum du chef d'entreprise. , La psychologie au service du chef d'entreprise / par J. Wilbois. 1934.

1/ Les contenus accessibles sur le site Gallica sont pour la plupart des reproductions numériques d'oeuvres tombées dans le domaine public provenant des collections de la BnF. Leur réutilisation s'inscrit dans le cadre de la loi n°78-753 du 17 juillet 1978 :

- La réutilisation non commerciale de ces contenus ou dans le cadre d'une publication académique ou scientifique est libre et gratuite dans le respect de la législation en vigueur et notamment du maintien de la mention de source des contenus telle que précisée ci-après : « Source gallica.bnf.fr / Bibliothèque nationale de France » ou « Source gallica.bnf.fr / BnF ».

- La réutilisation commerciale de ces contenus est payante et fait l'objet d'une licence. Est entendue par réutilisation commerciale la revente de contenus sous forme de produits élaborés ou de fourniture de service ou toute autre réutilisation des contenus générant directement des revenus : publication vendue (à l'exception des ouvrages académiques ou scientifiques), une exposition, une production audiovisuelle, un service ou un produit payant, un support à vocation promotionnelle etc.

[CLIQUER ICI POUR ACCÉDER AUX TARIFS ET À LA LICENCE](#)

2/ Les contenus de Gallica sont la propriété de la BnF au sens de l'article L.2112-1 du code général de la propriété des personnes publiques.

3/ Quelques contenus sont soumis à un régime de réutilisation particulier. Il s'agit :

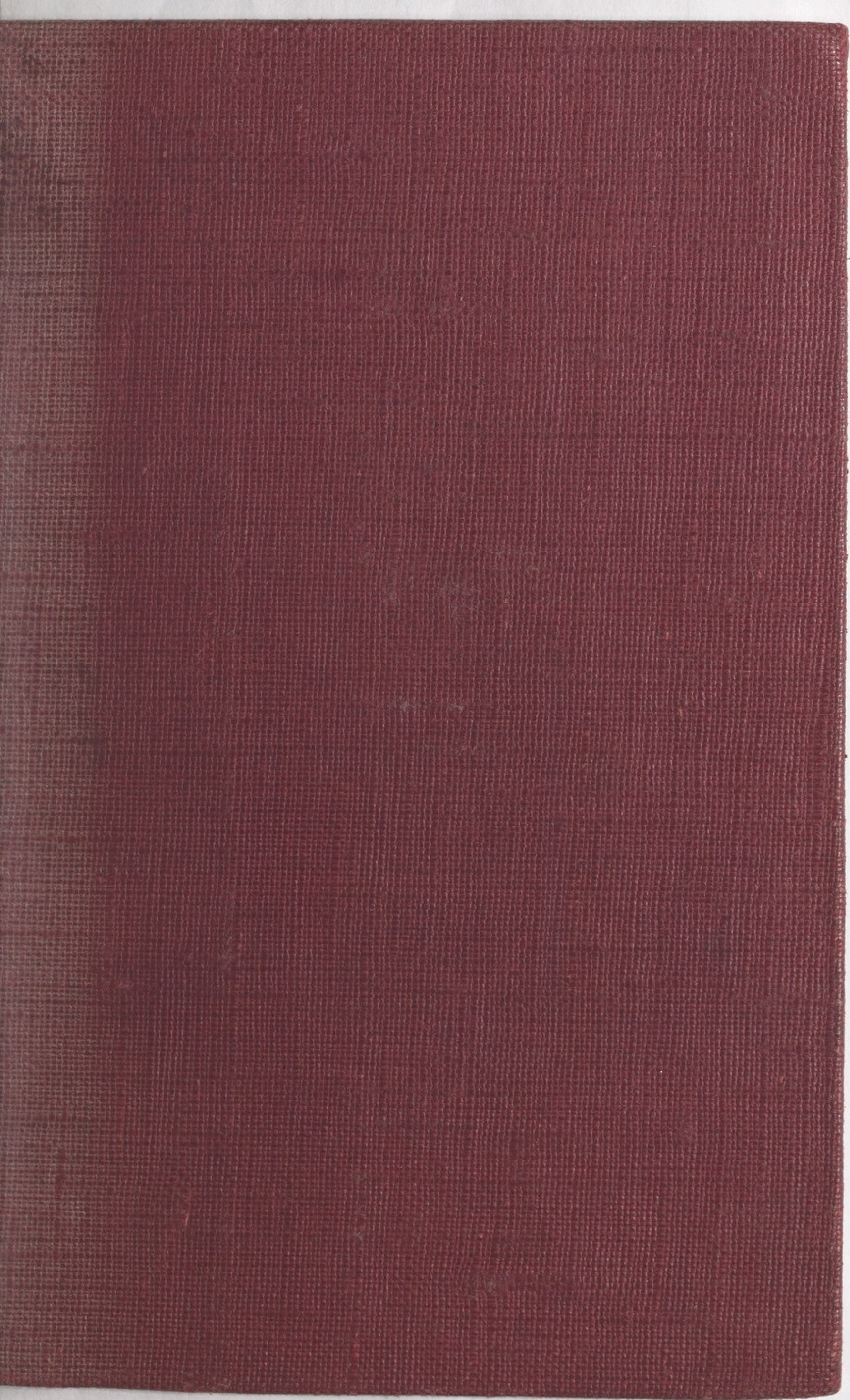
- des reproductions de documents protégés par un droit d'auteur appartenant à un tiers. Ces documents ne peuvent être réutilisés, sauf dans le cadre de la copie privée, sans l'autorisation préalable du titulaire des droits.
- des reproductions de documents conservés dans les bibliothèques ou autres institutions partenaires. Ceux-ci sont signalés par la mention Source gallica.BnF.fr / Bibliothèque municipale de ... (ou autre partenaire). L'utilisateur est invité à s'informer auprès de ces bibliothèques de leurs conditions de réutilisation.

4/ Gallica constitue une base de données, dont la BnF est le producteur, protégée au sens des articles L341-1 et suivants du code de la propriété intellectuelle.

5/ Les présentes conditions d'utilisation des contenus de Gallica sont régies par la loi française. En cas de réutilisation prévue dans un autre pays, il appartient à chaque utilisateur de vérifier la conformité de son projet avec le droit de ce pays.

6/ L'utilisateur s'engage à respecter les présentes conditions d'utilisation ainsi que la législation en vigueur, notamment en matière de propriété intellectuelle. En cas de non respect de ces dispositions, il est notamment passible d'une amende prévue par la loi du 17 juillet 1978.

7/ Pour obtenir un document de Gallica en haute définition, contacter utilisation.commerciale@bnf.fr.







REPORT OF THE COMMISSIONER
OF THE GENERAL LAND OFFICE

LA PSYCHOLOGIE
AU SERVICE DU
CORPS D'ENTREPRISE

WILLIAMS

UNIVERSITY OF MICHIGAN

S +
LES VADE-MECUM DU CHEF D'ENTREPRISE

Publiés sous la direction de J. WILBOIS

12666

LA PSYCHOLOGIE

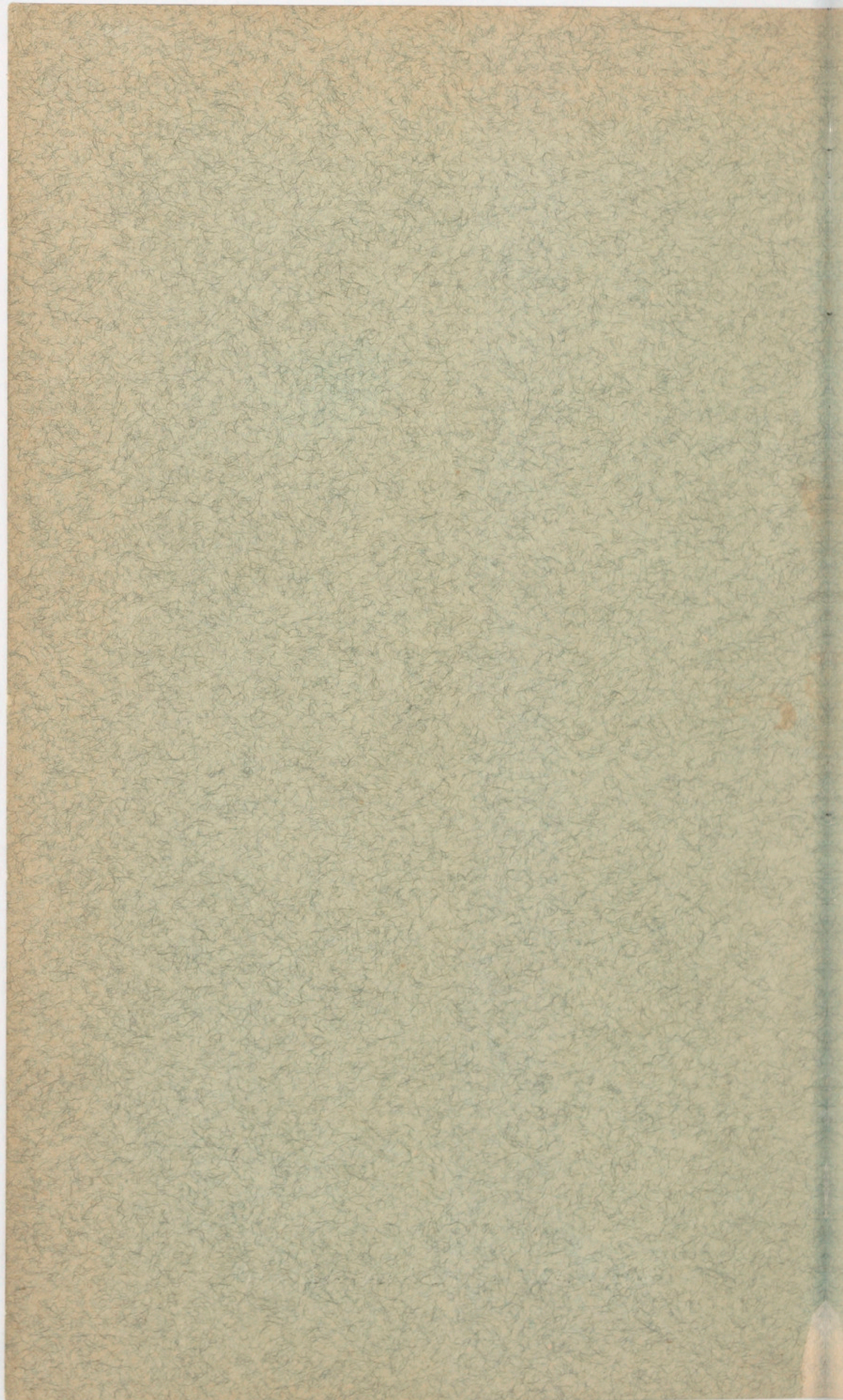
AU SERVICE DU

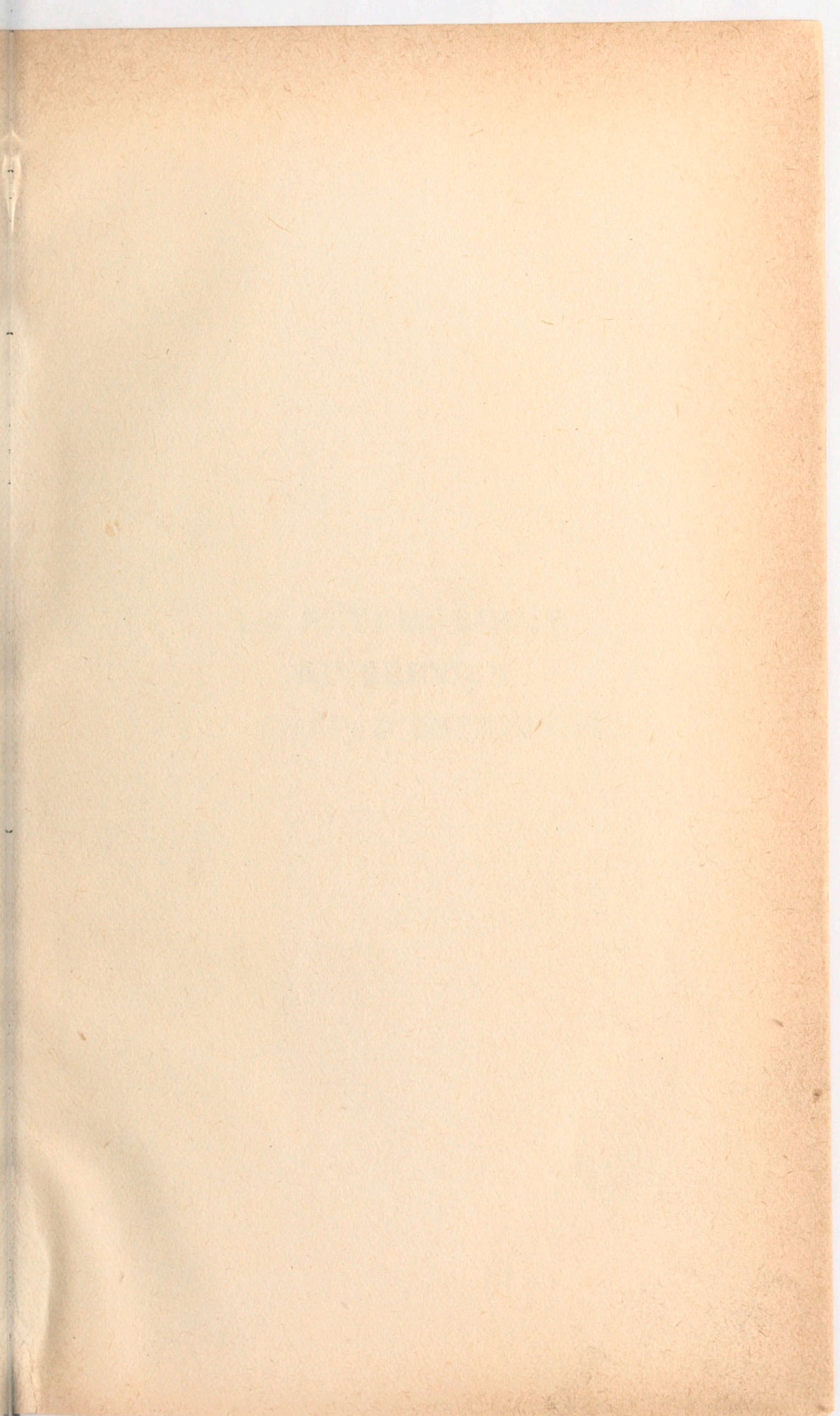
CHEF D'ENTREPRISE

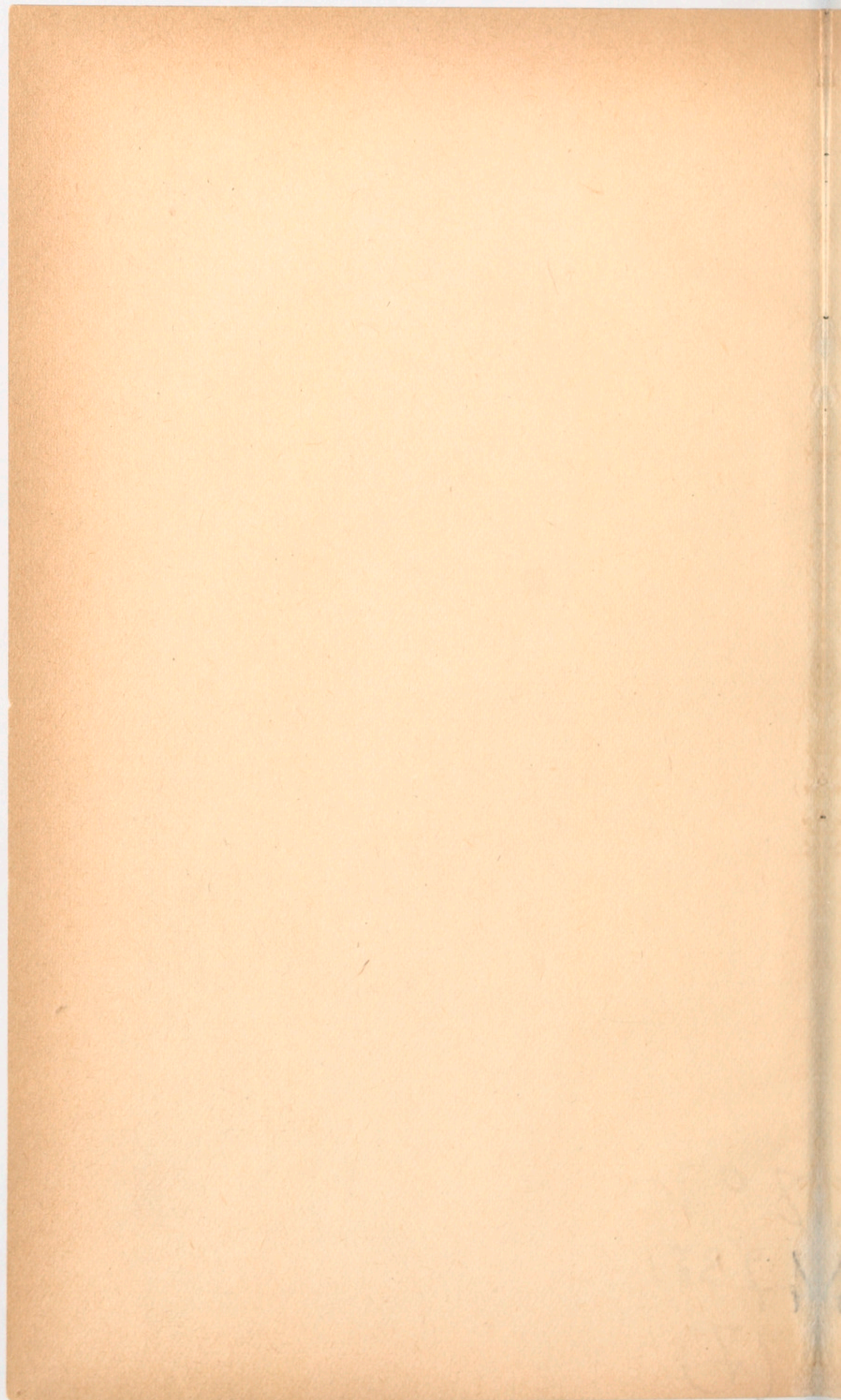
PAR

J. WILBOIS

LIBRAIRIE FÉLIX ALCAN

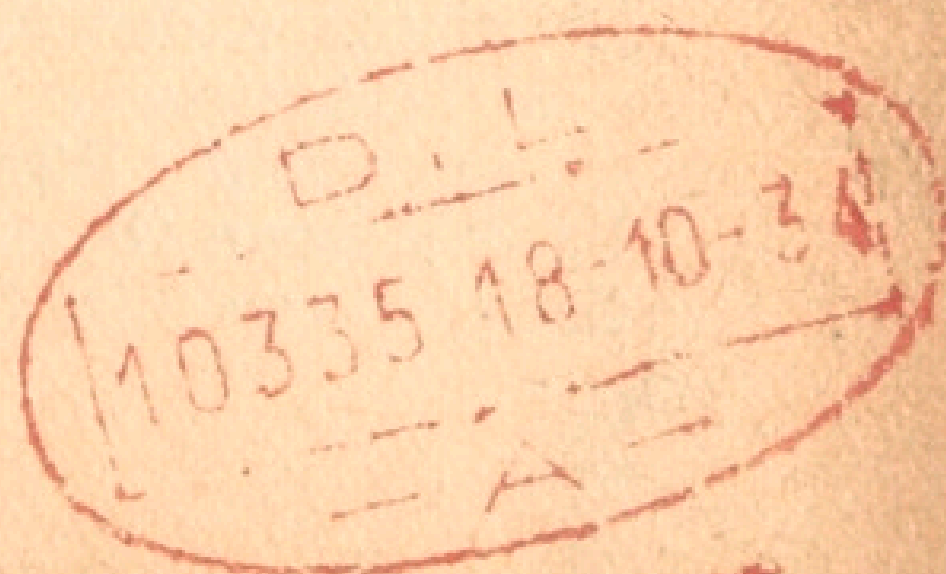






**LA PSYCHOLOGIE
AU SERVICE
DU CHEF D'ENTREPRISE**

307
47381
(7)



DANS LA MÊME COLLECTION

Déjà parus :

- Le Chef d'entreprise, sa fonction et sa personne**, par M. J. WILBOIS.
La Direction des ateliers et des bureaux, par MM. G. CRESPIN et J. WILBOIS.
Comment faire vivre une entreprise, par MM. J. WILBOIS et A. LETIXERANT.
Les Finances de l'entreprise. — PREMIÈRE PARTIE : *Gestion du fonds de roulement*, par MM. P. JEANCARD, J. WILBOIS et G. CRESPIN.
Les Finances de l'entreprise. — DEUXIÈME PARTIE : *Gestion du capital investi*, par MM. P. JEANCARD et J. WILBOIS.
La Logique du chef d'entreprise, par M. J. WILBOIS.

A paraître :

- Précis de publicité**, par MM. F. MAURICE et J. WILBOIS.
Précis de vente, par MM. F. MAURICE et J. WILBOIS.

AUTRES OUVRAGES DE M. J. WILBOIS :

- La Méthode des sciences physiques** (*Revue de Métaphysique et de Morale*, 1899) (Colin).
L'esprit positif (*Revue de Métaphysique et de Morale*, 1900-1901).
L'avenir de l'Église russe (Bloud, 1907).
Devoir et durée, essai de morale sociale (Alcan, 1912).
Les nouvelles méthodes d'Éducation (Alcan, 1914).
Études sur les répercussions sociales de la révolution russe de 1905 (Science sociale, fasc. 115, 119, 131 ; 1914-1918) (Firmin-Didot).
Essai sur la conduite des affaires et la direction des hommes (En collaboration avec M. Paul VANUXEM) (Payot, 1919).
Introduction à la sociologie (*Revue de Métaphysique et de Morale*, 1920).
Études d'organisation commerciale (sous la direction de M. J. WILBOIS, par MM. J. WILBOIS, C. MAMET, F. MAURICE, Et. et L. DAMOUR et GABRIEL FAURE) (Ravisse, 1922).
La nouvelle éducation française (Payot, 1922).
L'homme qui ressuscita d'entre les vivants (Spes, 1928).
La notion philosophique de cause dans le monde social (*Revue de Métaphysique et de Morale*, 1929).
Un pays neuf : l'Ouest canadien (Valois, 1931).
Le Cameroun (Payot, 1934).
Ceux qui ont faim (Bloud et Gay, 1934).

LES VADE-MECUM DU CHEF D'ENTREPRISE

Publiés sous la direction de J. WILBOIS



LA PSYCHOLOGIE AU SERVICE DU CHEF D'ENTREPRISE

PAR

J. WILBOIS

5076751

80V

PARIS

LIBRAIRIE FÉLIX ALCAN

108, BOULEVARD SAINT-GERMAIN, 108

(7)

—
1934

Tous droits de reproduction et de traduction réservés

AVANT-PROPOS

Ce livre complète *la Logique du chef d'entreprise*, précédemment parue. Ces deux volumes forment un petit traité de l'art de penser et d'agir. Tous deux, dans la collection des *Vade-mecum du chef d'entreprise*, sont hors série, ou du moins hors de la série des cinq premiers volumes, *le Chef d'entreprise*, *la Direction des ateliers et des bureaux*, *Comment faire vivre une entreprise*, *les Finances de l'entreprise*, première et seconde parties. Nous pouvons répéter au sujet de cette *Psychologie* ce que nous écrivions dans l'avant-propos de notre *Logique*. Si les cinq premiers *Vade-mecum* forment un tout dont les parties doivent être étudiées dans l'ordre que nous venons d'énoncer, la psychologie peut être lue soit avant, soit après eux ; plus exactement, il convient de la lire une fois avant, une fois après : avant, pour en dégager une méthode grâce à laquelle on interprétera mieux leur contenu technique, après, parce qu'elle fait souvent appel aux données techniques qu'ils contiennent : première lecture assez rapide, où l'on se contentera de faire les exercices relatifs à la vie courante, seconde lecture plus complète, où l'on ne négligera aucun des problèmes empruntés à la vie industrielle, commerciale, administrative, financière ; sous la première forme, cette étude convient à tout le monde, et peut être achevée par des élèves d'une classe de philosophie ; sous la seconde, elle ne peut être entreprise que par

des jeunes gens ou de jeunes hommes ayant déjà une certaine pratique de l'atelier ou du bureau, et constitue une des formations propres du futur chef d'entreprise.

Le présent livre, au moins dans ses parties fondamentales, a été professé par son auteur, à l'École d'administration et d'affaires, sous deux formes différentes, en 1920-1921, puis en 1929-1930.

INTRODUCTION

Un industriel français, et non des moindres, à qui on demandait quelle est la technique la plus utile à un patron, répondit : la philosophie. Il entendait par là la logique et la psychologie : la logique pour raisonner avec bon sens, la psychologie pour se connaître et s'utiliser, pour connaître les autres et agir sur eux.

De la logique nous avons traité dans un autre volume ; c'est à la psychologie, dans un sens que nous allons bientôt définir, que celui-ci sera consacré. Cependant la psychologie n'est pas également indispensable à tous les grades. Les ouvriers et les employés inférieurs, de même que les dessinateurs, les chimistes et les comptables n'en ont presque pas besoin ; la division du travail a fait d'eux des spécialistes isolés comme dans des tours d'ivoire entre leurs bobines, à côté de leurs tubes, devant leurs planches ou leurs livres. Au contraire, un vendeur doit être un peu psychologue pour deviner les besoins de son futur client, en déduire l'article qui lui convient et pour lui en suggérer l'achat. Un chef d'atelier ou de bureau a besoin d'une psychologie déjà plus large pour répartir les tâches entre ses subordonnés, les instruire, les animer, les contrôler. *Mais c'est surtout le chef suprême, directeur, administrateur-délégué, patron, qui doit être psychologue.*

Il lui faut d'abord le même sens psychologique qu'à ses chefs de service, avec plus d'intensité toutefois, car c'est de lui qu'ils en recevront leur part, et eux-

mêmes seront d'autant plus difficiles à conduire qu'ils seront des personnalités plus vigoureuses. En outre, certaines des besognes du patron exigent une psychologie propre : pour bien acheter ses matières premières, il faut savoir tenir tête à celui qui les détient et encore deviner les fluctuations possibles des cours ; quand on établit des prix de revient, il faut discerner les éléments qu'on ne doit pas comprimer sous peine de mécontenter le public ; lorsqu'on cherche à réduire son fonds de roulement, on doit obtenir de longs délais de ses fournisseurs et de brèves échéances de ses clients ; si l'on augmente son capital, il faut connaître assez les prêteurs pour savoir la quantité d'obligations et d'actions, d'actions ordinaires et d'actions privilégiées qu'il est convenable d'émettre ; enfin, dans les rapports qu'un patron doit entretenir avec les chefs de ses filiales, avec les collègues de son syndicat, avec les membres du gouvernement, c'est encore la psychologie qui règne. La psychologie est ainsi sa technique suprême, en ce sens que c'est la seule dont il ne puisse se passer, car s'il peut à la rigueur se faire suppléer par des ingénieurs, des vendeurs, des comptables spécialisés, c'est par la seule psychologie qu'il discernera leurs diverses compétences.

D'ailleurs par patrons nous devons entendre non pas seulement les patrons de l'industrie ou du commerce, mais les chefs de toutes les entreprises, même de celles qui fabriquent des produits immatériels ou qui n'ont pas de but lucratif, comme un hôpital, une université, un journal, un consulat, une œuvre de bienfaisance. La psychologie à la tête des entreprises est d'un usage universel.

Il est cependant un chapitre de la psychologie qui ne s'adresse pas spécialement aux chefs ; c'est celui qu'on pourrait intituler « psychologie personnelle » ; son sous-titre serait : *se bien connaître pour tirer de*

soi le meilleur parti. En effet, de toutes les richesses que chacun de nous possède, celle dont nous pouvons être le plus facilement maître, c'est notre santé, notre vigueur, notre imagination, notre attention, notre mémoire, notre pouvoir d'inventer, notre esprit de décision, bref, pour employer un langage comptable, notre capital individuel ou, en termes encore plus précis, l'« actif de notre bilan corporel et spirituel ». *Parmi les forces que l'on manie, la plus maniable est certainement soi.* Reste à la bien manier et pour cela à en connaître les habitudes. Si aujourd'hui Socrate renaissait fils d'industriel, il trouverait cette nouvelle maxime : « Gère-toi toi-même », qui suppose d'ailleurs son précepte primitif : « Connais-toi toi-même ».

Sans doute une telle psychologie est assez différente de celle qu'on enseigne au lycée ou à l'université. Peu nous importe en ce moment de savoir s'il n'y a rien dans l'intelligence qui n'ait été préalablement dans le sens, sinon l'intelligence elle-même, si l'espace et le temps sont des formes *a priori* de la sensibilité, ou même si l'esprit est fait de durée. Une telle psychologie est grosse de métaphysique et, quelque capitale que la métaphysique nous paraisse, ce n'est pas d'elle que nous prétendons nous occuper dans ce livre. Quant à la psychologie moderne, psychologie de laboratoire ou psychologie de clinique, si utile qu'elle soit aussi, elle ne constitue pour nous qu'une préface, et ses méthodes, souvent servilement empruntées à la physique, ne sont pas toujours celles qui conviennent à l'étude de notre spontanéité. La différence entre la psychologie d'école et celle que nous préconisons apparaîtra mieux dans un bref sommaire du livre que nous allons écrire.

Il se divisera, essentiellement sinon typographiquement, en deux grandes parties :

1^o Une *psychologie* au sens étymologique, c'est-à-

dire une connaissance de l'âme, que seuls de mauvais cartésiens séparent radicalement d'une connaissance du corps. *Psychologie s'oppose à hylologie ou connaissance de la matière inerte*, l'hylologie comprenant l'astronomie, la physique ou la chimie. Sur ce sujet, d'ailleurs, nous nous étendrons assez peu.

2° Une *psycho-pratique*, c'est-à-dire, au sens étymologique aussi, une action sur l'âme et, pour les mêmes raisons que tout à l'heure, sur le corps. *Cette psycho-pratique s'oppose à ce qu'on pourrait nommer hylo-pratique ou action sur la matière*, l'hylo-pratique étant l'ensemble de toutes les techniques industrielles.

Hylo-pratique et psycho-pratique se distinguent à leur tour de hylologie et de psychologie comme des sciences appliquées se distinguent des sciences pures.

Dans chacune de ces deux parties, il faudra distinguer soi-même et les autres.

C'est-à-dire que la psychologie pure comprendra deux subdivisions :

- A) *connaissance de soi-même ;*
- B) *connaissance des autres.*

A vrai dire, les procédés y seront souvent analogues ; la principale différence, c'est que, dans la connaissance des autres, la principale méthode consistera dans l'emploi de tests, alors que dans la connaissance de soi-même les tests pourront être sinon remplacés, tout au moins interprétés par une introspection de plusieurs années.

La psychologie pratique comprendra aussi deux divisions :

- A) *action sur soi-même ;*
- B) *action sur les autres.*

Dans l'action sur soi, il faudra distinguer les caractères « imperfectibles » et les caractères « perfectibles » ; les premiers, on ne pourra que les utiliser ou, suivant un mot employé dans nos précédents traités, que les

« administrer ». Comme dans ces traités, administrer signifiera avant tout prévoir, agir et contrôler. Ainsi ce sera la même méthode qu'on appliquera dans ses grandes lignes à la fois à l'administration de son entreprise et à l'administration de sa personne. L'habileté qu'on aura acquise dans le premier cas servira dans le second, et réciproquement. Quant à ses caractères perfectibles, il faudra tout ensemble les gérer et les « perfectionner », cette gestion étant une besogne de chaque jour et ce perfectionnement une œuvre de longue haleine.

De l'action sur les autres, lorsque ces autres constituent l'ensemble organique de l'entreprise qu'on mène, nous avons déjà parlé, et longuement, dans cinq volumes. Il ne s'agira donc ici que de « l'action immédiate sur ses collaborateurs directs ». La méthode, dans son essence, sera la même encore.

C'est la seconde partie, la psycho-pratique, qui a été la moins étudiée. Nous nous y attacherons le plus longuement. Sa nouveauté entraînera son imperfection. Nous croyons cependant ce premier essai indispensable pour susciter des chercheurs plus compétents que nous.

Nos propres recherches ont toujours été guidées, comme celles que nous avons publiées auparavant, par *le souci de l'effcience* (1). Il s'agit de rendre chacun de nous le plus efficient possible. Un constructeur est inefficient si ses machines, merveilles d'ingéniosité, sont d'un maniement trop délicat ou d'un entretien trop coûteux. Un publicitaire est inefficient, dont les affiches sont des chefs-d'œuvre, mais n'attirent pas l'attention ou ridiculisent le produit qu'elles présentent. Un médecin est inefficient, même si c'est

(1) Pour la définition de ce mot, voir *le Chef d'entreprise, sa fonction et sa personne*, p. 6 et suiv.

un grand savant, lorsque sa science ne guérit pas ses malades. Un avocat est inefficace, même s'il est grand orateur, lorsque son talent n'aboutit pas à faire acquitter ses clients. Un missionnaire est inefficace quand il s'attarde auprès d'une seule âme exceptionnellement sympathique ou rebelle. Tous les hommes qui se surmènent, tous ceux qui perdent du temps, tous ceux qui occupent un autre poste que celui auquel leurs aptitudes les appellent, sont inefficaces.

Or la guerre, en détruisant en France un grand nombre d'hommes, nous a mis dans la situation où était l'Amérique il y a quelques années. Les valeurs humaines encore vivantes ne peuvent plus être gâchées comme nous le faisons souvent avec une certaine coquetterie. Nous avons le devoir strict, comme le plus grand intérêt, à accroître autant que possible notre rendement. La « crise » ne change rien à cette affirmation, puisqu'il ne s'agit pas du seul rendement des aptitudes techniques, mais de celui de toutes les valeurs spirituelles, dont le rôle est plus grand que jamais. Il faut tous nous mettre à l'école de l'efficace.

Représentons cette idée par une formule qui n'a aucune valeur mathématique, mais qui est assez claire comme symbole. Si l'on appelle V la « valeur » moyenne des Français, v la valeur moyenne d'un autre peuple, les Allemands par exemple, r le « rendement » moyen de ce qu'on peut appeler l'unité de valeur française, R le rendement moyen de l'unité de valeur allemande, on a remarqué que :

$$V > v \qquad R > r$$

et de plus que les « résultats » allemands, à valeur personnelle moindre, étaient supérieurs aux nôtres, c'est-à-dire que

$$vR > Vr$$

Or la valeur d'une race est quelque chose d'héréditaire que l'éducation ne change qu'au bout de plusieurs générations ; par contre, le rendement, grâce à de l'art ou à de la science, peut varier en quelques années. Nous devons considérer V et v à peu près comme des constantes, mais nous pouvons augmenter notre coefficient r jusqu'à le rendre aussi grand ou plus grand que R ; dans ce cas, notre supériorité sur les autres peuples deviendra écrasante.

La valeur et le rendement d'un homme ne se mesurent pas comme la valeur et le rendement d'une machine, mais ce qu'on ne peut mesurer peut, dans certains cas, s'évaluer.

La valeur d'abord. Valeur d'une aptitude, comme la vigueur du biceps ou la capacité de calcul, qui peut prendre, sous certaines réserves, une expression mathématique. Valeur globale d'un individu, qu'on peut, d'un certain point de vue, traduire en argent : ainsi le directeur dont l'activité rapporte à sa maison 100.000 francs — entendez 100.000 francs qui disparaîtraient s'il mourait — représente pour cette maison, si l'on convient de capitaliser les revenus à 5 %, un capital de 2 millions.

Le rendement ensuite. Certaines personnes, faute d'une heure de sommeil, ont, dans la journée qui suit cette nuit manquée, une productivité deux fois plus faible ; si elles s'étaient donné cette heure de sommeil, leur journée de travail n'aurait été que de 7 heures, mais si elles se sont levées de manière à en travailler 8, ces 8 ne comptent que pour 4. De même celui qui, cultivant sa mémoire, apprend deux fois plus de choses qu'auparavant a multiplié le rendement de sa mémoire par 2. De même encore, celui qui augmente la rapidité de ses décisions peut doubler, dans un même temps, le nombre de ses œuvres ; si, à cause de cette hâte, un quart de son activité demeure

à peu près sans effet, il a quand même multiplié par 1,5 le résultat de ses efforts. De tels chiffres sont évidemment approximatifs. L'erreur serait-elle du simple au double, un tel travail vaudrait une conquête.

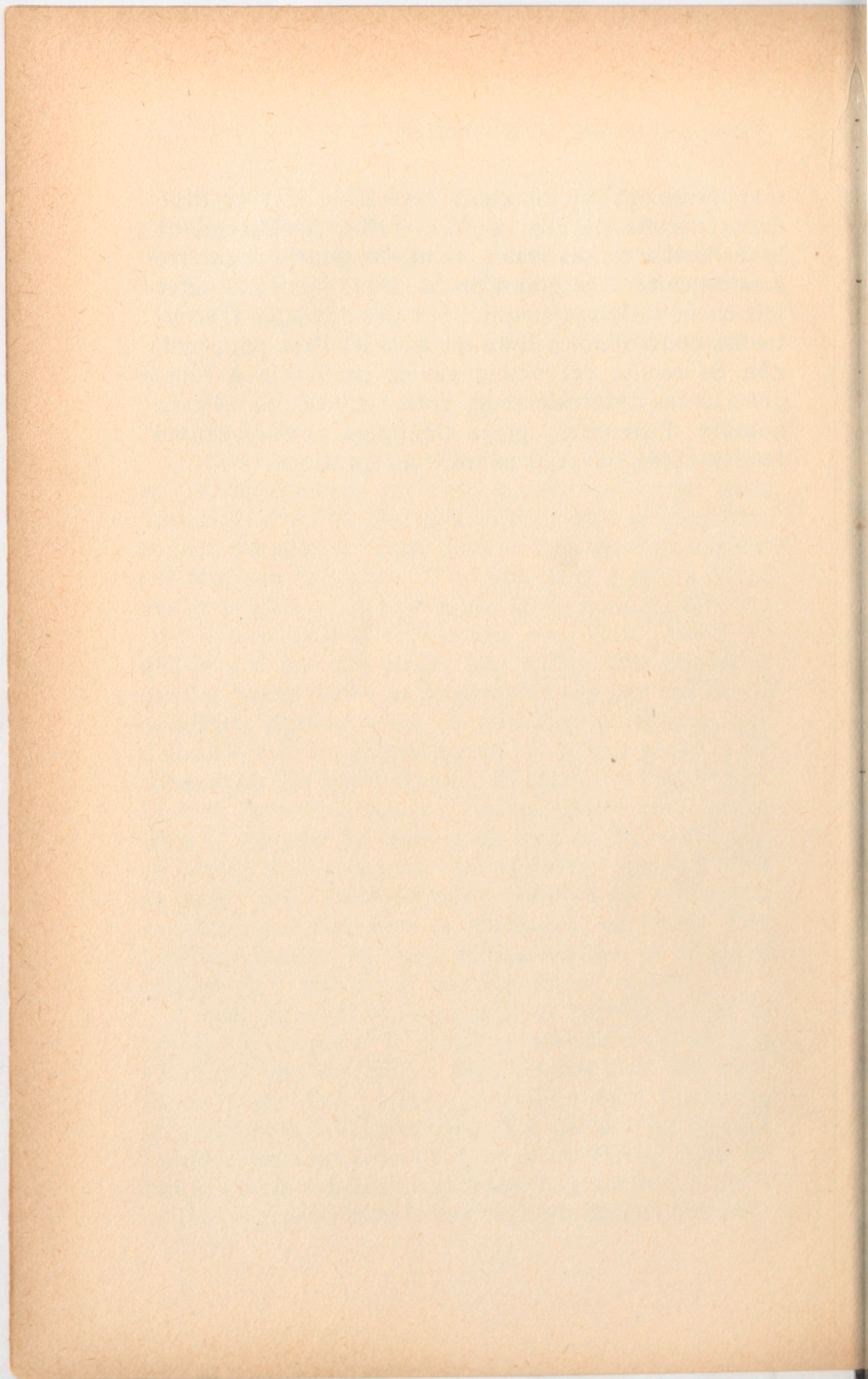
C'est pourquoi tout ce livre sera rempli d'un constant appel à l'efficiencé, qui en constituera comme le leit-motiv.

Voilà une première idée de ce que nous entendons par psychologie appliquée.

Certains lecteurs pourront objecter que psychologie et psycho-pratique ne s'apprennent pas : on naît, diront-ils, avec un don spécial pour bien se connaître et bien s'employer, pour deviner les autres et exercer sur eux son influence. D'accord. Il y a à cet égard des gens plus ou moins doués. Mais nous ne croyons pas — une foule d'expériences nous l'ont prouvé — que le don des uns puisse leur suffire sans études et que les moins doués ne progressent pas par une étude opiniâtre. Surtout c'est une solution paresseuse que d'abandonner les psychologues nés à leur génie et de condamner les psychologues disgraciés à l'infortune. Chacun de nous a besoin de savoir parce que chacun dans la vie peut se trouver en face de difficultés que ce savoir seul résoudra. La véritable question doit se poser ainsi : *étant donné un individu qui est ce qu'il est, s'efforcer d'en tirer le rendement maximum.* Dès lors nos études lui sont indispensables. A quelque niveau qu'il monte, il sera du moins monté.

A quel âge doit-on apprendre la psychologie et la psycho-technique ? Il serait souhaitable qu'on pût s'initier à ces disciplines dès l'adolescence, dès l'enfance même. Les parents pourraient en transmettre les rudiments à leurs enfants. Les professeurs de philosophie les complèteraient pour les élèves dans les temps que leur laisseraient leurs programmes, jusqu'à ce que les programmes soient modifiés. Enfin nous dési-

rons vivement qu'un cours semblable soit institué dans chacune de nos grandes écoles. En attendant la réalisation de ces vœux, un adulte pourra se mettre à notre suite avec grand profit. Nous pourrions citer tels chefs d'entreprise qui n'ont pas dédaigné d'écouter les cours d'où ce livre est extrait. C'est pourquoi, afin de rendre cet enseignement profitable à tous, nous avons intercalé dans notre exposé un certain nombre d'exercices, grâce auxquels nous espérons rendre notre ouvrage avant tout pratique.



CHAPITRE PREMIER

Le bilan de sa valeur

§ 1. — DÉFINITIONS

Un homme qui veut tirer de lui-même le meilleur parti doit commencer par se poser deux questions : d'abord : « Qu'est-ce que je vaux ? », ensuite : « Quels emplois me conviennent ? ». Répondre à la première, c'est *se connaître*. Répondre à la seconde, c'est *connaître son milieu*. Tirer des deux réponses la conclusion qu'elles impliquent, c'est *s'adapter*.

Certains hommes, il est vrai, portent encore la marque d'appels qu'ils reconnaissent ne venir ni de leur personne, ni de leur entourage, et qui les entraînent irrésistiblement, en dépit des résistances intérieures et des sollicitations du monde : ce sont les *vocations*. Elles sont exceptionnelles. C'est par elles qu'on devrait ouvrir un traité du *gouvernement* de soi (1). Mais nous ne nous occupons que de *l'administration* de soi. Or gouverner, c'est s'intéresser à l'ensemble d'une destinée afin d'en fixer la fin suprême, d'en édicter les lois fondamentales, de parer aux crises les plus redoutables ; administrer, c'est passer aux détails de l'application. Le gouvernement est le tout, l'adminis-

(1) Lire, par exemple, EYMIEU, *le Gouvernement de soi*.

tration la partie ; le gouvernement est souverain, l'administration est exécutante : le gouvernement a une pensée, l'administration n'a qu'une technique. C'est pourquoi, si grand que le problème de la vocation nous paraisse, dans ce modeste ouvrage nous le négligerons et nous nous bornerons aux recherches, de valeur plus médiocre mais de portée plus générale, qui concernent *le bilan d'un homme et le marché des emplois*.

D'abord *un bilan*, qui sera d'autant plus utile qu'il sera plus détaillé. Mais qu'on ne se laisse pas tromper par des analogies verbales. Ce bilan n'est pas comparable à un bilan d'entreprise. Notre « actif » ne ressemble point à un actif matériel. Toutefois beaucoup d'hommes, bien que convaincus que leur actif est « spirituel », le traitent comme une matière. En effet, ils le supposent divisible, à la façon d'une mosaïque, en blocs qu'ils nomment des « facultés ». Ce sont l'intelligence, la sensibilité, la volonté, qu'ils subdivisent en sous-facultés, comme l'imagination ou l'attention, et auxquelles ils prêtent des propriétés immuables, comme à un moteur à gaz ou comme à un ballon d'oxygène. En réalité, ces facultés prétendues sont impossibles à définir. Il n'y a pas, au moins pour notre expérience, une mémoire tout court, mais des mémoires, visuelle ou auditive, concrète ou abstraite, des mots isolés ou des phrases liées, qui retient plus ou moins longtemps, qui peut reproduire ou simplement reconnaître, dont l'acuité varie quand elle est mêlée de ce qu'on nomme suggestion, attention ou fatigue ; dès qu'on essaie de presser la notion, elle s'évanouit et il ne reste plus que le mot. De tels mots ne sont pas les noms d'objets véritables, mais de simples métaphores. Il serait dangereux de s'en servir si on les prenait à la lettre. Si, faute d'autres termes, il nous arrive de les employer, nous savons d'avance

que nous ne devons pas en être dupes. Ces vieux cadres sont à jeter à la ferraille.

La psychologie moderne est en effet une science des « comportements ». Au lieu de chercher à connaître « directement » ce que nous sommes, elle regarde « d'abord » comment nous nous comportons, et c'est seulement « ensuite » qu'elle pourra tirer de ces observations quelques clartés sur ce que nous appelons notre structure. Elle a donc renoncé, au moins comme procédé unique, à l'« introspection ». L'introspection a en effet plusieurs défauts graves. D'abord on ne peut s'en servir qu'à l'aide d'un langage qui présuppose des facultés et nous venons de reconnaître combien cette hypothèse est illusoire. Ensuite l'introspection nous empêche de saisir des hommes d'un autre type mental que le nôtre, à plus forte raison des animaux ; donc la psychologie qui en dérive est limitée à la description d'un individu et serait erronée si on prétendait en faire une science du général. Enfin l'introspection ne peut rien nous apprendre de l'inconscient où la plupart de nos actes se préparent ; des processus conscients eux-mêmes elle ne nous révèle que le terme, qui efface dans notre souvenir les actes intermédiaires et qui peut être à son tour déformé par toutes sortes de préjugés. C'est pourquoi les psychologues d'aujourd'hui observent, en eux et plus encore autour d'eux, des gestes non ambigus et révélateurs d'inconscients mobiles. Gestes doit du reste être entendu dans le sens le plus large. Il ne s'agit pas seulement de mouvements des bras, des yeux ou des narines ; on doit noter aussi des larmes, des cris et même des phrases ; celles-ci sont des comportements verbaux ; elles traduisent des jugements et des sentiments dont certains d'ailleurs auraient pu apparaître à l'introspection, et ainsi l'introspection rentre, comme cas particulier, dans la psychologie du comportement.

Mais parmi nos comportements les uns sont *accidentels*, la plupart sont *habituels*. Accidentels des actes héroïques, des inventions géniales qui sont la réaction d'un être d'élite à des circonstances exceptionnelles, ou telle faiblesse, telle sottise qu'on remarque, exceptionnellement aussi, chez les meilleurs. Habituelle, la presque totalité de nos gestes quotidiens, comme de nos sentiments préformés et de nos jugements préconçus. Ce sont ces habitudes qu'on désigne quelquefois par les termes plus ou moins précis et plus ou moins adéquats de « facultés » ou « d'aptitudes » ou de « caractères ». Il est assez facile de distinguer leurs effets. C'est à elles que nous nous bornerons. Ce sont elles qui rempliront les cases du bilan. Il suffit de savoir que ces cases n'ont ni des limites étanches ni un contenu immuable ; mais, pour déterminer contenu et limite, c'est à la méthode des comportements qu'il faudra recourir (1).

Quant aux facultés, aptitudes ou caractères, avant d'en entreprendre l'étude, on peut les diviser en deux grandes catégories :

- 1^o *caractères sociaux* ;
- 2^o *caractères individuels*.

§ 2. — BILAN SOCIAL

Tout homme appartient à un milieu. Appartient doit être pris au sens strict. Le milieu nous possède et nous façonne : nous sommes son prisonnier et son œuvre. Il n'y a qu'un petit nombre de gens et dans un petit nombre d'heures qui puissent s'en évader

(1) Sur la méthode des comportements le lecteur consultera avec fruit un petit livre que nous aurons l'occasion de citer encore, *la Psychologie expérimentale* de H. PIÉRON (collection Armand Colin). Tout l'ouvrage est traité selon cette méthode.

pour agir avec originalité. Ainsi un jeune bourgeois de Paris a, sur le capital, sur le mariage, sur le travail, sur l'état, sur la religion et sur l'art, un certain nombre de doctrines et de passions qu'il partage avec ses proches et qui constituent sa « conscience collective » (1). Cette conscience l'empêche de faire de ses revenus certains emplois, d'épouser certaines femmes, d'entrer dans certaines carrières, d'entreprendre avec l'étranger certains commerces, de se donner à certaines sectes ou d'aimer certaines peintures. A la conscience collective correspondent des « comportements sociaux » (2).

Nous avons écrit milieu au singulier. Ce n'est que chez certains « sauvages », pour qui la tribu est un univers, que le milieu est à peu près unique. Dans les sociétés européennes modernes, chacun appartient à plusieurs milieux dont les principaux sont la famille, le métier, la classe, la nation, l'église. C'est parce qu'un même homme chez nous fait partie à la fois d'un certain type de famille, d'un certain type de métier, d'un certain type de classe, d'un certain type de nation, d'un certain type d'église, que nous sommes, plus que les primitifs, différents les uns des autres. La division du travail impose à chacun de nous, comme père, comme artisan ou ingénieur, comme prolétaire ou propriétaire, comme citoyen d'une commune ou d'un état, comme adepte d'une

(1) La notion de conscience collective est l'apport capital de l'école de Durkheim à la sociologie contemporaine. Lire ses *Règles de la méthode sociologique* (Paris, Alcan).

(2) Cette part sociale de notre individualité ne peut être étudiée longuement ici. Nous en avons dit quelques mots dans notre *Logique du chef d'entreprise* et surtout dans un mémoire publié dans la *Revue de Métaphysique et de Morale* en 1929, *la Notion philosophique de cause dans le monde social*. Les idées de ce dernier mémoire seront longuement développées dans un ouvrage qui est en préparation.

religion, divers comportements qui peuvent former un grand nombre de combinaisons.

Les Occidentaux d'aujourd'hui ont ainsi dans leur conscience collective plusieurs degrés de liberté. Néanmoins, si l'on ne considère qu'un seul des groupes où nous sommes insérés, la famille par exemple, elle nous inculque des coutumes presque invincibles. Elles tiennent d'abord à la structure du groupe : tous ceux qui en font partie ont à peu près les mêmes contrats de mariage, leurs logements sont presque du même type, ils placent leurs enfants dans des écoles qui copient leurs programmes les unes sur les autres : cet ensemble leur impose des actes qui deviennent tyranniques par leur répétition. Ensuite, dans ce groupe, traduisant et inspirant ces actes, règnent des principes et des sentiments auxquels on n'échappe pas non plus : principes d'autorité du père, sentiments de fidélité de la femme ; ils s'entretiennent dans une atmosphère immuable ; aux habitudes du corps s'ajoutent des habitudes du cœur et de l'esprit.

D'autres habitudes se forment pendant la vie d'affaires, parmi les relations mondaines, dans les réunions politiques, dans l'exercice du culte.

Dès lors, pour esquisser la silhouette d'un individu, il faut d'abord connaître la constitution de sa famille, celle de son métier, celle de sa classe, celle de son pays, celle de sa secte : cette seule connaissance permet de deviner au moins les trois quarts de ses actions.

Le problème étant ainsi posé, il nous faut fixer une méthode pour trouver, avec toute la précision possible, les caractères que nous tenons de notre milieu.

Cette méthode, pour nous en tenir aux généralités (1), contient deux procédés, l'observation de

(1) On trouverait des détails dans le mémoire de la *Revue de Métaphysique et de Morale* que nous venons de citer.

la structure du groupe et l'observation des jugements et des sentiments qui lui sont propres.

Premier procédé. — Observer la structure du groupe auquel appartient l'individu (1). L'observation devra porter sur tous les groupes ou du moins sur les groupes principaux d'une société, famille, profession, classe, état, église (2). Souvent on pourra tenir compte des résultats acquis et se contenter, grâce à un petit nombre de traits, de « classer » le groupe dans un type connu.

A) *La famille.* — Les familles auxquelles nous appartenons sont de différentes sortes. Chaque sorte se caractérise, pour ne citer que les traits principaux, par la manière dont les jeunes gens se choisissent, la nature du contrat de mariage, la division du travail domestique entre les deux époux, le nombre, l'éducation, l'établissement et l'héritage des enfants. Il en résulte deux ou trois grands types : de vastes communautés, qu'on ne rencontre plus guère que chez des paysans d'Orient, de simples ménages qu'on trouve à l'état le plus parfait chez des issus de ruraux en Angleterre, dans les pays scandinaves, dans l'Allemagne de l'ouest et dans la France du nord, et de simples ménages encore, mais qui résultent de la dissolution récente de communautés étendues. Chez les premiers, la vie en commun ne forme pas les jeunes à la pratique de l'initiative et de la responsabilité ; chez les seconds se développe dès l'enfance la faculté de se débrouiller seul dans les difficultés ordinaires

(1) Sur la manière de faire cette observation, on trouvera quelques renseignements dans *la Logique du chef d'entreprise*, p. 159 et suiv.

(2) En négligeant, du moins dans cet exposé, certains groupes qui peuvent, dans certains cas, prendre une grande importance, société sportive, société de bienfaisance, etc.

de la vie, quitte à trouver la solution de problèmes plus larges dans des groupements librement constitués ; les derniers gardent l'inertie des communautés originelles, jointe à un besoin d'indépendance qui ne peut être discipliné que par l'autorité de groupes plus étendus, syndicat ou état (1). Pour trouver les nuances on examinerait les institutions de détail, la dot par exemple : ainsi, dans les familles qui usent de la dot, les enfants sont généralement moins nombreux, plus choyés, élevés dans la crainte de tout risque, etc.

B) *Le métier et le grade.* — On cherchera si le sujet est un agriculteur, un industriel, un commerçant, un professionnel d'une carrière libérale. De même on notera s'il est directeur, ingénieur ou simple manoeuvre. Métier et grade impriment leurs caractères. Ainsi l'agriculteur est souvent plus rebelle que l'industriel à l'emploi de méthodes scientifiques. Ici aussi des nuances, qui tiennent au régime du travail, séparent les éleveurs des vigneron : pour ne citer qu'un trait essentiel, les premiers volontiers maquignonnent, les seconds attendent assez paresseusement l'année de prospérité.

C) *La classe.* — On séparerait d'abord celle qui détient terres ou usines et celle qui n'a ni propriété foncière ni capital mobilier. D'un autre point de vue on distinguerait les classes plus fermées de l'Europe et les classes plus ouvertes de l'Amérique du Nord. D'après la première division, ceux qui possèdent sont plus conservateurs, ceux qui ne possèdent pas plus agressifs. Toutefois, d'après la seconde division, certains individus mieux doués et plus hardis se séparent plus aisément de leurs compagnons d'une

(1) Cf. notre rapport au Comité national d'études, « La famille aujourd'hui dans les principaux pays », fasc. 393.

classe subordonnée pour tenter de monter jusqu'à la classe dominante. Les nuances ne sont pas à dédaigner : ainsi, dans les vieux pays, certaines classes apprécient, à côté de leur force de possesseurs, leurs richesses d'art ou leurs traditions d'épée ou de robe.

D) *La nation*. — Elle est plus démocratique (cas de l'Angleterre ou des États-Unis) ou plus autocratique (cas de l'Allemagne et de la Russie) ; dans les premiers cas la nation est unie par une discipline voulue, dans le second on constate une discipline subie, mais qui risque, si le pouvoir faiblit, de se muer en anarchie. Les détails des constitutions, des coutumes électorales, des habitudes administratives achèvent de fixer les mœurs politiques des citoyens de ces pays (1).

E) *L'église*. — Sa structure varie, de l'église catholique aux diverses sectes chrétiennes. Elle peut être liée à l'état ou séparée de lui. Elle peut être plus ou moins chargée de fonctions accessoires. Un individu y adhère de façon plus ou moins active.

Tous ces caractères résultent presque totalement des institutions. Toutefois nous les avons moins observés que déduits. Il est bon d'y ajouter comme contre épreuve l'observation directe dont nous allons à présent esquisser les règles.

2^e *procédé*. — Observer les jugements et les sentiments du groupe. Les uns et les autres apparaîtraient dans des interrogatoires, qu'on adresserait à un membre de ce groupe ou qu'on s'adresserait à soi-même, sur les grands problèmes de la vie et en particulier sur ceux que tend à résoudre le groupe qu'on

(1) On trouverait, à ce sujet, des renseignements intéressants, bien qu'inégaux, dans les travaux de la *Science sociale* (Paris, Firmin-Didot).

considère, étant entendu que tous, de la famille à l'état, de la banque à l'église, ont une fonction indispensable à la vie harmonique d'une société. Voici un exemple des questions que l'on peut ainsi poser :

A) *Touchant la famille.* — Questions relatives au but qu'on assigne au mariage, aux droits et devoirs qu'on imagine entre les époux, à leurs relations normales avec leurs enfants, aux rapports naturels de ces enfants entre eux, aux liens avec les autres membres de la famille, grands parents, cousins, domestiques, etc. Ces questions porteront tout ensemble sur des jugements et sur des sentiments, qui sont d'ailleurs liés, le jugement donnant au sentiment sa solidité, le sentiment rendant au jugement sa chaleur.

B) *Touchant le métier.* — Comment considère-t-on la technique, l'organisation du matériel et du personnel, les salaires, profits ou rentes donnés ou reçus et l'emploi qu'on en fait, etc. ? Comme tout à l'heure, on recherchera à la fois le comportement intellectuel et le comportement sentimental.

C) *Touchant la classe.* — Que pense-t-on des autres classes et qu'éprouve-t-on à leur égard ? Plus précisément, quelles dispositions a-t-on pour les différentes lois qui concernent leurs rapports, impôt sur le capital, assurances sociales, etc. ?

D) *A l'égard de la nation.* — Quelles sont les opinions et les passions politiques ? Connaît-on l'étranger et le hait-on ? En particulier, quelle est l'attitude à l'égard des problèmes coloniaux, des questions douanières, des questions militaires, des ententes entre peuples, etc. ?

E) *Comme fidèle d'une église.* — Quels dogmes professe-t-on ? Quels amours éprouve-t-on ? Les premiers et les seconds se soutiennent-ils les uns les autres ? Comment les accorde-t-on avec les croyances et les passions purement temporelles, etc. ?

Les jugements et les sentiments qui apparaissent dans ces réponses sont conformes à ceux qu'on avait inférés du seul examen des institutions, si toutefois on a tenu compte des institutions essentielles et posé les questions correctement : ces deux recherches parallèles sont, l'une pour l'autre, une confirmation précieuse, et si la dernière donne des résultats, la première en fait entrevoir des causes.

L'une et l'autre enquêtes doivent porter sur plusieurs sujets, d'abord sur celui qui cherche à faire son bilan, ensuite sur d'autres pris dans le même milieu : par là on élimine les anomalies individuelles ; les traits communs, qui sont nombreux, sont des traits de conscience collective.

De telles recherches sont surtout psychologiques. Il est fort aisé d'y ajouter une *recherche économique* qui n'est point négligeable. Le milieu auquel nous appartenons nous fournit des *appuis* matériels : c'est un capital, rentes, domaine ou usine, que nos parents nous laisseront, ou ce sont des relations où nous pourrions puiser plus tard des clients ou qui tout au moins accroîtront notre expérience. Notre groupe d'ailleurs, en même temps qu'une aide, peut nous être une *gêne* : pour beaucoup l'héritage est un poids mort et trop de relations poussent à se fier à leur faveur plus qu'à son mérite. Appui est une quantité algébrique qui peut être positive ou négative. Il faut toujours noter son signe.

Voilà une très brève esquisse. Quelques lecteurs la souhaiteront peut-être plus brève encore et, si possible, dressée en forme de questionnaire. On n'aurait qu'à répondre « oui » ou « non », « un peu » ou « beaucoup ». Ainsi l'enquête serait automatique. Par malheur, ou par bonheur, de tels questionnaires n'existent pas. Tout au plus pourrions-nous donner, de ce que

nous venons d'écrire, un sommaire. Encore ne faudra-t-il en user qu'en en gonflant les termes de tout ce que nous venons de suggérer.

OBSERVATION DES GROUPES :

A) Famille	I. Dans leur structure	lois et règlements écrits ou simples coutumes pratiquées.
B) Profession		
C) Classe		
D) État	II. Dans { les jugements les sentiments	que l'on y professe à l'égard de la fonction que le groupe doit remplir dans la société entière.
E) Église		

Qu'il s'agisse de bilan psychologique ou de bilan économique, un homme peut être entièrement semblable à ses voisins ; les Américains diraient qu'il est standard 100 % ; de tels moutons sont innombrables. Néanmoins plusieurs d'entre eux se distinguent de la masse. Mais ils peuvent le faire de deux façons. Les moins originaux se contentent de contredire le groupe qui les écrase : dans une famille trop bien pensante, ils se révoltent contre la famille, dans un pays trop chauvin, ils s'affirment internationalistes : réactions qui consistent simplement à dire « non » aux théories reçues et à la sentimentalité courante. Tantôt, au contraire, c'est une petite élite qui a des opinions et des amitiés tout à fait originales. Enfin chacun de nous, si vulgaire soit-il, se distingue par des caractères qui n'appartiennent qu'à lui : les uns résultent d'une amitié de rencontre, du hasard d'une lecture, de l'occasion d'un voyage ; les autres sont des traits physiques, comme la taille, le poids, la vigueur, l'acuité

des sens, le fonctionnement des glandes, les traces de certaines maladies d'enfance.

Nous sommes ainsi amenés à compléter le bilan social par le bilan individuel.

§ 3. — BILAN INDIVIDUEL

Ce qu'est un homme et particulièrement un jeune homme peut être classé d'une façon commode, bien qu'arbitraire, sous un certain nombre de titres. C'est ainsi que nous distinguerons :

- 1^o ses *goûts* et ses *principes* ;
- 2^o ses *aptitudes* mentales et physiques ;
- 3^o son *acquis* intellectuel et manuel.

A l'examen de ces trois séries de caractères nous allons consacrer quelques pages.

1^o *Les goûts et les principes.*

Nous les rapprochons parce qu'ils sont liés : c'est ce que nous allons montrer *en commençant par l'étude des goûts.*

Nous disons « goût » ; un disciple de Freud dirait « libido » ; si l'on adoptait son vocabulaire, il faudrait prendre libido dans le sens le plus général. Tout homme a des passions, non seulement des passions sexuelles, mais la passion de l'argent ou la passion de l'autorité. Sous le nom de libido ou de goût, on doit entendre tous les éléments affectifs de notre être. Sous diverses influences, notamment sous celle des psychanalystes, on a rompu aujourd'hui avec une psychologie trop intellectualiste et on tend à donner à nos sentiments une part prépondérante dans notre vie. Il est certain que même les intellectuels ne font de découvertes que parce qu'ils sont poussés par une sorte de concupiscence du savoir : si le génie est une longue patience, c'est à cause d'une curiosité

ardente qui résiste aux premiers échecs. Si d'autre part il y a des martyrs, c'est qu'il y a une folie de la croix. La preuve que des goûts sont plus forts que des inaptitudes, c'est que, grâce à eux et malgré elles, des hommes ont réussi dans des carrières dont toutes les apparences semblaient les détourner : un Maurice de Saxe était bossu, un Démosthène était bègue, un Beethoven était sourd et bien des marins n'ont jamais pu se guérir du mal de mer. C'est une libido qui nous pousse à nous corriger de nos tares et les premiers succès obtenus redoublent la puissance de la libido.

Les goûts peuvent se diviser en *goûts intérieurs* et en *goûts extérieurs* à la carrière qu'on cherche. Intérieurs : c'est par exemple une vocation irrésistible de peintre ou d'explorateur. Extérieurs : ainsi le désir de se marier jeune et d'avoir des enfants nombreux pousse vers des professions qui paient. Il est clair que les goûts extérieurs se bornent à nous offrir un but, tandis que les goûts intérieurs nous poussent comme un moteur ; ceux-là font désirer, mais ceux-ci font vouloir ; les premiers n'agiraient point sans la complicité des seconds.

C'est des *goûts intérieurs* que nous devons avant tout tenir compte. Leur observation n'est pas facile (1). — D'abord il ne faut pas prendre pour un goût d'avenir ce qui n'est qu'une fantaisie d'enfant. Tel qui joue au meccano ne sera pas fatalement un constructeur, tel qui se déguise en soldat ne sera pas fatalement un officier : ces passions prématurées

(1) Pour la faciliter par la psychanalyse, il faudrait s'adresser à un psychanalyste à la fois très expérimenté et peu systématique : encore sa méthode — examen des lapsus, des rêves — laisserait-elle subsister les incertitudes que nous allons signaler. Pour se faire une idée des principes de Freud, lire de lui deux livres élémentaires, traduits en français, *Introduction à la psychanalyse* et *Psychopathologie de la vie quotidienne* (Paris, Payot).

tiennent soit à la suggestion d'un oncle à panache, soit à l'ignorance des vraies grandeurs et des vraies servitudes qu'une carrière apporte avec elle. — Ensuite certains goûts ne se développent qu'avec l'expérience de la vie. Nous avons connu des adolescents qui rêvaient d'être mathématiciens, jeunes gens ils se sont cru destinés à être philosophes, après trente ans ils sont devenus sociologues : c'est que d'année en année leur intelligence passait de l'abstrait au concret : ils ont suivi une évolution naturelle : il faudrait savoir deviner dans les prémices les fruits. — Enfin il est des goûts à effets interchangeables. On a dit, et peut-être trop dit, que des goûts identiques rapprochent le contrebandier du douanier, le boucher du chirurgien, le cabotin du prédicateur. Un même enfant est donc capable de devenir indifféremment l'un ou l'autre. Qu'on ne s'étonne point : si divergentes que soient les deux lignes, elles ont la même direction initiale ; mais qu'on reconnaisse aussi qu'arrivé à la croisée des chemins on se détermine pour la droite ou la gauche selon des goûts nouveaux non moins impérieux que les premiers : ainsi, suivant qu'on aime Dieu ou la gloire, on montera dans une chaire ou sur la scène. Il ne suffit donc point, dans le bilan d'un être jeune, de noter une seule libido, si obsédante qu'elle paraisse ; il faut noter toutes les libidos : la prévision est à ce prix.

Le facteur affectif que nous venons de signaler s'accompagne toujours d'un facteur intellectuel. A un goût correspond alors un jugement, plus précisément un *jugement de valeur* : on l'appelle ainsi pour marquer la valeur qu'on attribue à l'objet qu'on aime. Ainsi, lorsqu'on se sent impérieusement poussé vers un art, c'est en général parce qu'on estime l'art supérieur à la science ou à l'argent. Explicitement ou non, on formule cette phrase. Elle nous sert de repré-

sentation générale du monde ou, comme disent les Allemands, de Weltanschauung. Dans ce cas la tête et le cœur parlent la même langue. Il est pourtant des cas où cœur et tête ne sont point d'accord. Tel homme a des principes chrétiens et un tempérament de débauché ; il est aussi sincère dans ses convictions que dans ses désirs ; ce conflit de sa raison et de ses sens fera sa vie tragique : mais on pourrait le prévoir, des années à l'avance, par un bilan complet. On peut dire encore que, quand les goûts et les doctrines convergent, l'avenir est plus facilement prévisible et que par suite le bilan a moins besoin d'être détaillé ; si au contraire les doctrines contredisent les goûts, les plus menus détails sont indispensables à un pronostic sûr.

Goûts et doctrines peuvent provenir soit de l'influence du milieu, soit du plus intime de notre être. Les premiers goûts et les premières doctrines auront été notés quand on aura dressé le bilan social. Les seconds sortiront du bilan individuel. Les deux bilans se contredisent parfois. Par exemple un jeune homme d'une nature douce et d'une intelligence compréhensive pourra avoir reçu, des exemples et des leçons de ses parents, à la fois une humeur bienveillante et le mépris de l'étranger : entre sa nature et sa famille, accord de sentiments, désaccord d'idées. Il faudra soigneusement distinguer les deux origines : si l'on a affaire à un esprit original, c'est l'imitation de son milieu qui cédera la première, mais si l'on a affaire à un esprit grégaire, il se peut que son milieu l'envoûte à jamais.

Ces préliminaires posés, il serait commode de posséder un questionnaire qui rendît l'enquête automatique. Il devrait être d'ailleurs double : une partie concernerait les goûts, l'autre partie les principes ; leurs demandes se correspondraient une à une ; elles pourraient remplir deux colonnes parallèles. On devine

qu'un tel questionnaire fait défaut. La classification des passions et des jugements n'est pas faite. Peut-être même est-elle impossible. C'est en de telles matières que le schématisme est le plus illusoire. Nous conseillons donc au lecteur de noter ou de faire noter ses goûts et ses principes en se contentant des indications que nous venons de lui donner.

2^o *Les aptitudes mentales et physiques.*

Si une aspiration et un idéal produisent notre premier élan vers une carrière, encore avons-nous besoin, pour y réussir, de certaines aptitudes. Il ne suffit pas d'aimer l'aventure pour être officier, ni d'aimer bavarder pour être avocat. A l'officier il faut encore un sens du commandement et un sens tactique, à l'avocat un don d'expression, un flair psychologique et un pouvoir de suggestion. Ce sont ces qualités que nous nommons « aptitudes ».

Ces aptitudes priment la science et la technique car, quand on les possède, la science et la technique s'acquièrent sans peine, alors que ce que l'on apprend dans les écoles ne suppléera jamais aux sens manquants. Ajoutons que le savoir et l'aptitude sont souvent sans corrélation : les mêmes aptitudes appartiennent à tout ouvrier, mécanicien ou tisseur, qui doit conduire une machine à grande vitesse ; un homme qui a des qualités d'organisateur organisera indistinctement une verrerie, une fonderie, une imprimerie : l'adaptation dernière lui sera aisée et courte. C'est pourquoi il y a tant de gens interchangeables. C'est pourquoi aussi on ne doit pas dire qu'un jeune homme se destine à la chimie ou à la construction ; il est bien plus sûr de l'orienter vers la fabrication, la vente ou la finance, qu'il pratiquera presque indifféremment dans une industrie du bâtiment ou dans une industrie chimique.

Resterait à établir un *tableau questionnaire des principales aptitudes*. Il serait aussi artificiel que ceux qu'on a souhaités précédemment. Néanmoins les aptitudes, se manifestant par des actes, sont plus faciles à définir que les sentiments ou les croyances. C'est pourquoi l'on a plus d'une fois essayé de tels schémas. On y a encore été poussé parce qu'ils aidaient à la « sélection professionnelle » qu'on a cru pouvoir établir par la considération des aptitudes seules. Le principal défaut de ces cadres, c'est qu'ils supposent, au moins dans les mots, que les aptitudes sont des entités ; elles seraient indépendantes les unes des autres ; il faudrait s'assurer qu'un sujet les possède toutes ; or souvent l'une d'elles en entraîne une autre : alors le tableau peut être réduit. Mais cette simplification ne résultera que d'une psychologie plus avancée. En attendant, nos grossières grilles rendront quelques services.

Sans nous étendre sur ce sujet, nous pouvons signaler, à titre d'exemple, deux de ces tableaux.

Le premier contient les aptitudes les plus importantes pour un futur chef d'entreprise, à l'exception toutefois de celles qui font les spécialistes, ingénieurs de diverses techniques, médecins de diverses spécialités, etc. Il a été donné dans le premier volume de cette collection (1), avec un certain nombre de considérants qui en justifient les artifices (2). Nous renvoyons le lecteur à cet ouvrage.

Pour les aptitudes plus modestes dont tout le monde peut avoir besoin, divers auteurs ont conseillé diverses grilles. Aucune n'est complètement satisfaisante. En attendant mieux, nous proposons le schéma suivant, qui contient des aptitudes corpo-

(1) *Le Chef d'entreprise*, p. 101 et 102.

(2) *Ibid.*, p. 87 à 100.

relles, des aptitudes à penser, des aptitudes à agir et quelques vertus.

Aptitudes générales

- a) santé (tares ou simples prédispositions morbides) ;
- b) vigueur (générale ou d'un membre particulier) ;
- c) acuité des sens (avec les défauts particuliers de l'œil comme la myopie, le daltonisme, etc.) ;
- d) adresse de la main (en notant certains défauts comme la tendance à la sueur) ;
- e) imagerie (visuelle, verbo-motrice, etc.) ;
- f) mémoire (concrète ou abstraite, immédiate ou tenace, de reconnaissance ou de reproduction, etc.) ;
- g) capacité d'analyse (avec distinction des éléments dominants) ;
- h) capacité de généralisation (avec distinction des analogies réelles) ;
- i) imagination créatrice ;
- j) sens de la concordance entre un raisonnement et la réalité ;
- k) suggestibilité (passagère ou durable, par autorité personnelle ou par présentation d'objets) ;
- l) fatigabilité, physique ou intellectuelle (courbes de fatigue) ;
- m) amour des travaux monotones ou désir de variation et d'élévation ;
- n) obéissance, passive ou active ;
- o) abnégation ou égoïsme.

Un tel tableau peut être *perfectionné* ou du moins *ordonné*. Parmi les caractéristiques que nous venons d'énumérer, les dernières, comme l'obéissance, ne peuvent être évaluées, peuvent à peine être définies ; mais d'autres, comme la mémoire, grâce à certaines restrictions, sont évaluables et même mesurables : ainsi une certaine mémoire, par exemple la « mémoire visuelle immédiate des chiffres » peut être mesurée par le nombre de chiffres qu'on est capable de reproduire, sur vingt chiffres qu'on vient d'apercevoir, pendant un temps déterminé, sur un tableau : les chiffres du tableau doivent être toujours les mêmes

et la présentation toujours identique si l'on veut pouvoir comparer plusieurs sujets. Ce que nous disons d'une mémoire s'applique à quelques autres « facultés » du même ordre. Supposons qu'on en ait trouvé une dizaine. Elles caractérisent un individu. Sur un graphique (figure 1) on portera en ordonnées les caractéristiques choisies ; perpendiculairement à l'axe verti-

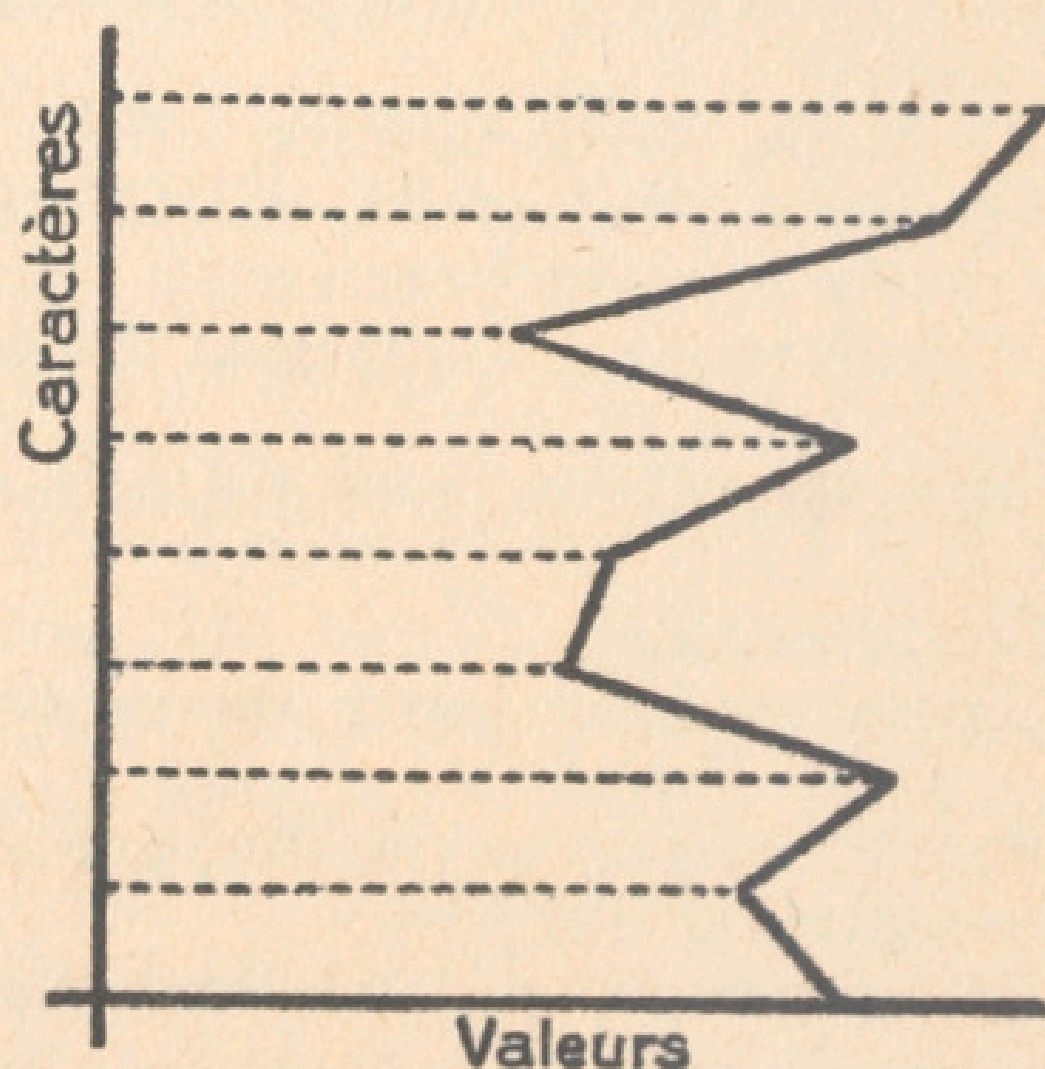


Fig. 1

cal, à partir de cet axe, on portera les notes, comprises entre 0 et 20, correspondant aux caractéristiques choisies ; enfin on réunira les extrémités de ces segments par une ligne brisée. Cette ligne se nomme *profil psychologique* (1). Elle a la forme d'un véritable profil et, pour qui sait lire, elle donne une idée de la physionomie mentale d'un être.

Une grande partie de la psychologie moderne tend, mais tend seulement, vers des études de ce genre,

(1) ROSSOLIMO, *Die psychologischen Profile*, Zeitsch. f. angew. Psychologie, 1911, 1912, 1913. Cf. KOWARSKI, *la Mesure des capacités psychiques, la méthode du profil psychologique* (Alcan, 1927).

de manière à constituer une véritable *science de l'individuel*.

Malheureusement on n'est pas d'accord sur les caractères dont un profil sera fait et on peut se demander s'ils ne sont pas de simples manifestations, factices et variables, d'une cause qui nous est inconnue.

Les difficultés où cette science se débat montrent encore combien il serait illusoire, pour se dispenser de longues et imparfaites recherches, de vouloir placer un individu dans une classification toute faite. On ne connaît pas de bonne classification des caractères, et le mot caractère lui-même, où entrent des idées, des sentiments, des tendances de toute sorte, est impossible à définir. C'est pourquoi les classifications les plus connues (1) sont des édifices hâtifs où il est sage de ne pas s'abriter.

3° *L'acquis intellectuel et manuel.*

Quel que soit le tableau des aptitudes, que l'on aura cru bon de choisir, il faut y ajouter la liste de l'acquis, général ou technique.

Il est donné plus ou moins complètement par les *diplômes*, certificat d'études, diplômes d'ingénieurs, et les *attestations* constatant qu'on est capable de conduire telle machine dans telles conditions ou qu'on possède telle langue étrangère pour la lire, l'écrire, la comprendre ou la parler.

(1) Depuis la classification d'Hippocrate : quatre tempéraments, le sanguin, le bilieux, le mélancolique et le pituiteux. On s'en est longtemps inspiré, en ajoutant toutefois, dans les temps modernes, un tempérament nerveux. Les classifications les moins mauvaises, bien qu'aucune ne fasse appel à la psychologie expérimentale, sont celles de RIBOT, dans *la Psychologie des sentiments* (Paris, Alcan, 1896) modifiée par MALAPERT (*le Caractère*, Paris, Doin, 1902) et par RIBÉRY (*Essai de classification naturelle des caractères*, Paris, Alcan, 1902) et celle de PAULHAN (*les Caractères*, Paris, Alcan, 1893).

Les Français attachent en général à cette partie de leur actif une importance exagérée ; notre orgueil de mandarins nous fait mépriser les aptitudes, qui sont bien plus fécondes, parce qu'elles portent en germe un savoir illimité. En outre, la plupart de nos examens ne décèlent qu'une partie de l'acquis indispensable à une carrière. S'il est des écoles, comme nos écoles de médecine ou d'architecture, où l'on s'initie à la fois à la théorie et à la pratique, de façon à pouvoir rendre dès la sortie des services immédiats, d'autres écoles, comme la plupart de nos écoles techniques, n'apprennent qu'une partie, souvent fort restreinte, du métier. Il ne suffit pas à un ingénieur ou à un commerçant d'être savant : tous deux auront à agir sur des hommes, ouvriers dans le premier cas, clients dans le second : pour le faire avec succès, ils ont besoin d'une psychologie, ici psychologie de l'autorité, là psychologie de la persuasion, et faute d'avoir été préparés à les acquérir, les plus beaux fruits de ces écoles deviennent assez souvent des fruits secs.

Il faut donc condamner le système de nos examens qui ne sont guère que des examens de connaissances, ou plutôt il faut le compléter par l'examen des aptitudes dont nous avons parlé tout à l'heure.

C'est cette méthode que l'on commence à employer pour résoudre les problèmes de la sélection professionnelle et de l'orientation professionnelle.

Le problème de la *sélection* se pose surtout à un chef d'entreprise qui veut adapter le mieux possible les hommes aux emplois. A-t-il besoin de bons fileurs ou de bons forgerons, il fait passer aux candidats des épreuves appropriées. On y suppose connues les aptitudes nécessaires à l'emploi de forgeron ou à l'emploi de fileur, et on a établi des tests, à la fois simples et

sûrs, pour reconnaître si un postulant possède ces aptitudes : cette technique est assez simple.

Le problème de *l'orientation* est au contraire beaucoup plus compliqué. Ce n'est pas un simple industriel qui peut le poser, mais une corporation, un état et peut-être même un groupe d'états. En effet, il sait ou il devine qu'il aura besoin dans quelques années de tant d'ouvriers mécaniciens, de tant d'ouvriers agricoles, comme aussi de tant de professeurs, de médecins ou d'officiers, et il s'efforcera dès l'école d'orienter les uns et les autres suivant leurs aptitudes, de manière qu'il n'y ait ni excès ici, ni défaut là. Préoccupation complexe, avons-nous dit. Pour deux raisons. — D'abord l'examen technique est plus long et plus incertain. Plus long, car au lieu de juger un individu par rapport à la douzaine de qualités qu'un métier déterminé exige, il faut passer en revue toutes les qualités qui peuvent exister en lui, une centaine peut-être (1). Ensuite cet individu n'est pas un homme fait, mais un enfant : bien des vertus chez lui ne sont qu'en germe : ainsi le sens du commandement ne se développe guère avant la puberté. A vouloir faire des sélections précoces, on risque de dévoyer nombre de futurs grands hommes. — En second lieu, l'orientation professionnelle n'assure l'équilibre d'une nation que si au problème psycho-physiologique s'ajoute un problème économique et démographique. Il consiste essentiellement à prévoir quelles seront demain les industries florissantes et quelle est dès maintenant la natalité d'une classe, d'une profession, d'une province. Mais de telles prévisions supposent qu'aucune découverte ne bouleversera le marché technique, qu'aucun autre pays ne fermera ses frontières ou

(1) A supposer, comme nous l'avons dit tout à l'heure, que ces qualités soient indépendantes.

n'entrera en révolution. Faute de connaître ces essentielles données, on ne peut faire que des prophéties approximatives. Renoncer à la recherche serait absurde, mais figer la solution en formules ne le serait guère moins.

Nous n'avons à traiter ici dans leur ampleur ni le problème de la sélection, ni le problème de l'orientation (1). Du moins devons-nous nous inspirer de leur méthode.

Toutefois nous pouvons en *simplifier* l'usage. Si un patron veut établir le bilan d'un futur collaborateur, comme il ne le connaît pas encore, il ne peut se servir que de tests. Si au contraire on veut dresser son propre bilan, les tests sont souvent superflus : il est possible de les remplacer par *une connaissance intuitive*. Il suffit de *donner à cette connaissance des cadres*, et ce sont ceux que nous venons de proposer. Pourtant bien des gens, par orgueil ou par paresse, se font illusion sur eux-mêmes. Il leur est donc bon de *vérifier leur opinion par celle d'un ami ou mieux encore de deux amis*, de caractères différents, dont on corrigera les avis l'un par l'autre. Enfin rien n'empêche de *compléter cette connaissance empirique par la connaissance plus systématique que les tests procurent*. Sans doute la tâche est plus longue, mais le temps ne fait rien à cette affaire, car on ne peut pas parler de semaines perdues si ce dont on les remplit peut assurer le succès de toute une vie.

Admettons que le bilan est achevé. Il ne doit point rester lettre morte. Pour en tirer le meilleur parti, il faudrait encore donner à ses différents postes des coefficients d'importance. Il faudrait même les affecter de signes positifs ou négatifs. Algèbre simpliste, mais qui

(1) Du reste nous donnerons quelques renseignements pratiques sur le problème de la sélection au chapitre VI, § 1.

prouve que le problème est encore plus complexe que ne l'avait laissé pressentir la complexité d'un tableau. Sans entrer dans de nouveaux détails, nous voulons du moins montrer, par un exemple concret, comment on peut établir entre les différents éléments de notre caractère certains liens qui suffiront à éliminer certaines carrières auxquelles un individu n'est pas apte, quelques prédispositions qu'il croie avoir pour elles.

Supposons que l'analyse des aptitudes, pour commencer par elles, ait révélé un jeune homme capable de découvrir rapidement l'âme d'un interlocuteur, doué grâce à sa parole d'un puissant pouvoir de suggestion et se plaisant dans la fréquentation active des hommes. Ces qualités pourraient trouver leur meilleur usage dans la carrière du diplomate, de l'avocat, du confesseur ou du vendeur dans le sens le plus élevé. Pour lever le doute, on tiendra compte des goûts, de l'acquis et des appuis extérieurs du sujet. De ses goûts : une certaine sensibilité du cœur et le désir de se constituer un foyer le détournera de la prêtrise, et voilà fermée une des quatre issues. De son acquis : l'absence, à vingt-cinq ans, de toutes connaissances juridiques et surtout d'un diplôme de bachelier éliminerait le métier d'avocat. De ses appuis extérieurs : si notre homme est sans fortune, la carrière diplomatique lui sera à peu près interdite. C'est donc vers une entreprise commerciale qu'il sera pour ainsi dire forcé de se diriger (1). S'il lui reste encore une ambiguïté (et il lui en reste en fait puisqu'il peut choisir entre toutes les carrières commerciales possibles), il la résoudra en tenant compte du *marché des emplois*. C'est à un nouveau paragraphe que nous sommes amenés.

(1) Abstraction faite de sa « vocation », dont il faudrait tenir compte dans un traité du « gouvernement » de soi-même.

§ 4. — MARCHÉ DES EMPLOIS

Après avoir fait son bilan, un jeune homme doit se demander quels seront, dans dix ou vingt ans, c'est-à-dire à l'époque de sa maturité, les emplois qui pourront lui convenir et qui posséderont un double caractère : être les plus lucratifs et les moins encombrés. Cette dernière étude est extrêmement délicate. Elle consiste en *une prévision fondée sur des observations*. Elle ne peut être menée à bout que par des organismes très vastes appartenant à des états ou même à des super-états. Ils n'existent pas encore. Ils n'existeront peut-être jamais. A leur défaut, des groupes de particuliers ou des particuliers à la fois bien informés et capables de critique peuvent se faire un schéma sur lequel nous nous contenterons de donner de très brèves indications.

1^o *Carrières immédiatement ouvertes.*

Pour les connaître, les procédés les plus pratiques sont :

a) lire dans les journaux techniques ou dans les bulletins d'associations la rubrique « offres d'emplois » et en tirer une statistique ;

b) consulter parmi ses amis un conseiller compétent ou mieux plusieurs conseillers placés dans des professions assez diverses.

Mais une offre d'emploi ne serait pour un candidat d'aucun avantage si la demande d'emploi était équivalente ou supérieure. Aussi on déduira ces demandes, comme les offres, soit du nombre des candidats à certaines écoles techniques, soit de l'opinion de conseillers expérimentés.

2^o *Carrières d'avenir.*

Cependant ces statistiques, même bien dressées, ne valent que pour le présent. Il est souvent démenti

par un avenir proche. Ainsi, peu de temps après l'armistice, on a développé l'industrie pour réparer les destructions de la guerre, on n'a pas eu besoin de vendeurs parce que les stocks insuffisants se vendaient tout seuls, et l'on a gagné beaucoup d'argent en spéculant. Rapidement la situation s'est retournée : les ingénieurs ne trouvent plus de place, les vendeurs ont presque besoin de génie et les spéculateurs sont ruinés. Par contre, le fonctionnarisme, très décrié il y a un quart de siècle, est devenu l'une des professions les plus lucratives. On peut presque affirmer une loi d'alternance. Dès qu'une carrière promet, trop de gens s'y précipitent, la demande devient supérieure à l'offre et il faut diriger les jeunes vers une carrière différente. La période de l'alternance est de l'ordre d'une génération. Il y a plus de vérité que d'erreurs dans ce paradoxe : préparons nos enfants aux métiers qu'on dédaigne.

Pourtant il ne faudrait pas, s'appuyant sur une loi trop simple, prendre purement le contre-pied de l'opinion. Il s'offre en effet, de temps en temps, des carrières absolument neuves : tout ce qui dépend de l'électricité, du pétrole, des radiations, était imprévisible il y a un demi-siècle. Si l'on passe de l'ordre technique à l'ordre administratif, la concentration des entreprises est en train de provoquer de nombreux emplois de secrétaires de syndicats, l'importance des préoccupations humaines suscite divers postes d'ingénieurs sociaux, l'agriculture prend des aspects de plus en plus industriels, la socialisation croissante de maints services tend à fonctionnariser les cheminots comme les médecins. Bref, il faut deviner le monde de demain. C'est une induction par laquelle on étudie les changements des dernières années tout ensemble dans leur direction et leur élan pour continuer leur courbe avec l'inflexion et la vitesse qu'un bon pro-

phète seul peut prédire. Certes on se trompera. Quelquefois petites erreurs, quelquefois contre-sens total : les uns se seront trop hâtés de prévoir le succès de la culture des arachides de l'Ouest-africain ; d'autres auront cru à un développement continu du libre-échange, alors que toutes les nations sont devenues, au moins pour un temps, farouchement protectionnistes. Même l'Occident n'est pas à l'abri du communisme. Ce sont les risques de toutes prévisions. A certains égards elles sont des loteries. Mieux vaut cependant les tenter après étude que de déclarer paresseusement qu'il n'y aura rien de nouveau sous le soleil.

Il nous serait impossible d'aller plus loin dans cette étude sans écrire un livre entier. Revenons à la question plus humble du bilan de sa valeur pour fournir un certain nombre d'exercices qui aideront le lecteur dans la tâche que nous lui proposons.

§ 5. — EXERCICES

On ne peut comprendre véritablement le présent chapitre qu'à l'aide d'applications. Nous allons en donner un certain nombre. Les unes auront la forme d'exercices scolaires ; ce seront les plus faciles à expliquer dans un livre, mais aussi les moins profitables. Les autres seront des recherches sur le vif, plus personnelles, donc impossibles à achever en phrases inévitablement générales. Enfin, parmi celles-ci et parmi celles-là, nous distinguerons des travaux résolus et des thèmes simplement proposés.

Premier exercice. — Un jeune Français lit régulièrement et respectueusement des journaux dits de droite. Il suit non seulement leurs opinions, mais jusqu'à leurs conseils de toilette. Ce n'est pas assez dire qu'il est nationaliste : il veut, lui et ses amis, avoir le monopole du nationalisme. Ce nationalisme est

une doctrine complexe : elle contient un gallicanisme qui le rend anti-clérical et un capitalisme qui le rend plus encore anti-bolchevique. Sa doctrine, si riche soit-elle d'éléments peut-être contradictoires, se réalisera toute seule, croit-il, par un changement de régime. On remplacera la république par la dictature ; le dictateur lui donnera la place qu'il mérite ; mais il n'a pas besoin de s'y préparer par avance : les nouveaux cadres seront assez puissants et l'autocrate assez génial pour tout savoir et pour distribuer à chacun de ses sujets un travail facile aussi bien qu'une manne abondante. Aussi notre héros ne travaille-t-il pas ; il ne daigne apprendre ni le droit, ni l'économie politique, ni la sociologie, ni la géographie ; il voyage peu, et il lui serait inutile de voyager davantage, car partout où il va il regarde à travers ses préjugés et critique tout. C'est pourquoi il est conservateur, non seulement en politique, mais en tout. Il ne croit ni à la fédération européenne, ni au plan quinquennal, ni aux assurances sociales, ni à un art nouveau, ni à une vraie culture sans latin et sans grec ; pour se distinguer de ses camarades va nu-tête, il porte en été un chapeau melon et un parapluie. S'il ne reste, dit-il, qu'un seul bon Français, je serai celui-là.

Il est facile de voir que ce jeune homme a beaucoup moins de conscience personnelle que de conscience collective. Le lecteur n'aura pas de peine à décrire cette conscience et, si elle paraît contradictoire à la logique individuelle, à trouver les sources naturelles des caractères du groupe.

2^e exercice. — Un jeune homme s'est donné les quatre principaux buts de vie suivants. Dites si tous sont réalisables et si quelques-uns ne sont pas contradictoires.

A) « J'ai pour premier but de faire un riche mariage, avec une jeune fille parfaite à tous égards, dont le père industriel me prendrait comme associé : mon rang de sortie de l'école me permet d'y prétendre.

B) « Je voudrais ensuite avoir de bons sous-ordres que je rémunérerais comme il conviendra, de façon à pouvoir faire de la peinture, de la musique et des voyages.

C) « Puis je développerais mes affaires, au besoin par des

spéculations heureuses, grâce à des relations que je me ferais avec des hommes de bourse.

D) « Enfin je me retirerais de bonne heure, en laissant à chacun de mes enfants une fortune au moins double de celle que j'ai eue en débutant dans la vie. »

Ne critiquons pas la moralité de cet idéal de vie. Notons simplement que :

A) Le premier but ne sera atteint qu'avec la complicité très problématique du hasard.

B) Le deuxième paraît irréalisable : ce que nous savons du rôle d'un directeur nous montre qu'il ne peut jamais se faire suppléer par l'ensemble de ses sous-ordres, si bien adaptés qu'ils soient à leurs besognes particulières.

C) Les spéculations ont autant de chances d'être malheureuses qu'heureuses, surtout à une époque incertaine comme la nôtre.

D) Quand on s'est fié d'abord à ses sous-ordres (B), puis à la spéculation (C), il est bien extraordinaire qu'on ait pu gagner assez d'argent pour se retirer de bonne heure.

C'est de cette manière qu'on devra énoncer puis critiquer ses propres buts de vie.

3^e *exercice*. — Se servir des tableaux, explicites ou ébauchés, des § 2 et 3 de ce chapitre, pour établir le bilan de la valeur du personnage que concernent les lignes suivantes (les principaux éléments du bilan ont été inscrits dans la marge de droite, en face de la partie du texte qui les révèle).

X. est en quête d'une place. Il est toujours en quête d'une place. Petit, maigre, le regard fuyant, la voix laissant tomber les fins de phrases, la poignée de main hésitante, quand il vient solliciter, il s'assied sur le bord des fauteuils, récite la leçon qu'il s'est apprise, puis, sans écouter les questions qu'on lui pose et les conseils qu'on lui donne, il se met à tourner nerveu-

Malingre.

Timide.

Sans contact avec le réel.

sement son chapeau entre ses mains, distrait par une forme nouvelle de classeur ou de téléphone. A peine lui entend-on prononcer quelques paroles : « Je ne suis pas sûr de pouvoir remplir le poste. Puis-je être assuré que je resterai un an ? » Brusquement le chef du personnel devant qui il s'est présenté rompt l'entretien avec un : « Je regrette beaucoup... » très net, et répond à l'ami qui le lui avait recommandé : « C'est une nouille. » Cependant, une fois sur dix, par pitié, on l'engage. Il a à écrire des adresses, à coller des timbres, à classer des lettres et quelques autres menues besognes. « Besognes au-dessous de votre valeur », disent les collègues perfides. « Oui, on m'exploite, pense-t-il. Je suis exploité. Ce sont des exploiters. Quelle exploitation ! » Ces mots lui semblent écrits sur les murs, ces sons bourdonnent à ses oreilles. Il ne peut plus penser à rien d'autre pendant ses heures de bureau. Au bout de quelques jours des lettres sont retournées à l'envoyeur, des clients se plaignent d'affranchissements insuffisants, dans les classeurs personne ne retrouve plus rien. On le lui fait remarquer sans aigreur. « Je ne suis pas fait, répond-il, pour un métier de domestique, ah ! non. Croyez-vous que j'ai passé mon baccalauréat, que j'ai fait du droit pendant deux ans, que j'ai appris à chanter, pour recopier des adresses ? Qu'est-ce que ça peut me faire que M. Dupont habite 12, avenue Gambetta ou 36, avenue de la République ? » et, grisé par ses propres paroles, l'écume à la bouche, frémissant de tous ses membres, il finit par éclater : « Voulez-vous ma démission ? Eh bien, la voilà ! remplacez-moi comme vous pourrez... »

X. cherche une place. Il cherchera toujours une place.

Pas d'attention.

Exigeant comme les timides.

Facilement suggestible.

Visuel typographique et auditif.

En proie à l'idée fixe.

Ni attention, ni conscience professionnelle.

Très vaniteux, au point d'être fort mauvais juge de sa valeur et d'oublier toute reconnaissance.

Nerveux à l'extrême.

4^e *exercice*. — Si cependant il fallait absolument trouver à X. une place, et une place qu'il pût occuper convenablement, sinon brillamment, quels seraient ceux de ses défauts qu'il serait à la fois le plus facile et le plus urgent d'attaquer ?

A) Il faudrait d'abord utiliser sa très grande suggestibilité pour l'affranchir de la manie de la persécution et pour l'amener à bien juger sa valeur qu'il surestime.

B) Il faudrait ensuite diminuer sa nervosité en lui faisant des muscles, grâce à des exercices physiques qu'il ne doit pas beaucoup pratiquer.

C) Il faudrait en troisième lieu développer ses facultés d'attention, faute de quoi il ne pourrait rendre aucun service dans un bureau : on l'obtiendra par des exercices appropriés, décrits dans des livres dont on trouvera la liste dans *La Nouvelle Education française*, de J. WILBOIS (Paris, Payot), p. 118 et 119.

De ces trois cures, la première est la plus aisée, à condition qu'on trouve le « suggestionneur » capable en quelques séances de « retourner » son homme, la troisième est celle qui exige la discipline la plus rigoureuse, la plus soutenue et la plus nouvelle.

5^e *exercice*. — Utilisez les remarques de ce chapitre pour établir le bilan personnel du secrétaire A.

A. est un type spécial et parfait de secrétaire. Ne lui demandez pas un effort physique violent (sa petite santé a besoin de ménagements), ni une décision prompte (il s'affole à l'idée d'une responsabilité à prendre), mais, dès qu'il est dans son bureau, son cerveau se met à jouer avec une infallible précision. A-t-il à dépouiller des revues ? il les feuillette comme un joueur bat les cartes, son attention semblant errer d'un coin à l'autre de chaque page et cependant restant concentrée sur un objet unique qui paraît briller dans son regard. A-t-il à classer les documents ainsi cueillis ? les fiches sur lesquelles il les a notés sont disséminées sur une grande table dans la complication d'un désordre apparent ; plus il en accumule, plus le chaos augmente aux yeux des non avertis, mais, après une ou deux minutes de recueillement, brusquement ses mains saisissent tous ces papiers épars et les empilent dans le fichier comme si des aimants avaient porté chacun à sa place. A-t-il, s'appuyant sur des recherches, à dicter un rapport ? il consulte à peine ses notes, les chiffres lui viennent d'abondance aussi bien que les

images, il parle avec une vitesse modérée mais avec un débit égal, s'interrompant à peine entre deux phrases pour un petit ronronnement des lèvres où il a l'air d'essayer le rythme de la période qu'il va commencer. Et toutes ses besognes se font sans une minute de répit entre le matin et le soir, sans une semaine de repos dans l'année, sans qu'il manifeste moins d'entrain à la première heure ou plus de fatigue à la dernière.

6^e *exercice*. — Dresser de même le bilan de Paul M. Dans quelle carrière pensez-vous qu'il réussira le mieux ? Quelles répercussions son succès aurait-il sur le bonheur de ceux qui dépendront de lui ?

Paul M. est l'aîné de six enfants. Son père, longtemps épicier dans une petite ville de l'Ouest, est devenu, pendant la guerre, négociant en boîtes de conserves : comme tel il a fait fortune ni plus ni moins scandaleusement qu'un autre, puis s'est retiré. Paul a fait ses études au collège de la sous-préfecture, puis au lycée du chef-lieu, des études de guerre, sous des maîtres de hasard ; sans beaucoup travailler, sans beaucoup réfléchir surtout, il est devenu bachelier sciences-langues, bachelier de mathématiques, et enfin il a été reçu à l'École Centrale une année où les promotions étaient trois fois plus nombreuses qu'auparavant. C'est un grand et gros garçon, aux joues rouges, aux lèvres épanouies, au nez frémissant, au menton agressif, aux yeux d'une séduction joyeuse, à la voix d'une chaleur sans réplique, aux gestes entraînants de l'homme qui n'a jamais ni parapluie ni manteau. Sans doute il n'aurait jamais cessé d'être le lourd travailleur que seules peuvent former des générations de paysans, si la guerre n'avait donné un besoin de jouissance et d'indiscipline à son adolescence. Il fut renvoyé du collège en troisième pour y avoir introduit des livres défendus, et faillit être renvoyé du lycée à la veille du baccalauréat pour injures envers un surveillant. Au fond, chez lui comme chez la plupart de ses contemporains, peu de vie intellectuelle. Enfant, il n'a lu que quelques romans policiers, jeune homme il ne lit que les « Contes » du *Journal* et l'*Auto*. Ses études même, il les a faites sans passion : jamais il ne lui est venu à la pensée de jouer au meccano ou d'avoir un petit laboratoire ; encore moins un herbier ; pas même d'appareil photographique : sa connaissance du monde lui est venue par ses cours, étudiés au fur et à mesure des « colles », avec le minimum d'effort, afin d'avoir la moyenne et rien de plus. L'art n'étant pas au programme, il ignore le portrait de *Monna Lisa*, mais connaît tous ceux de

Carpentier, et en musique il n'admet que quelques chansons de café-concert, qu'il chante faux. Il n'a jamais eu la curiosité d'entrer dans une église et ne croit à rien, pas même aux tables tournantes. Une seule étude peut-être lui est agréable : c'est celle des combinaisons de chiffres : on l'a vu plus d'une fois relever dans son journal les cotes de la bourse, griffonner des calculs, tracer des courbes : il n'y aurait rien d'étonnant à ce qu'il eût joué, pour le compte d'amis ou pour son compte, d'autant plus qu'il ne déteste pas le baccarat ou le poker. Ainsi il ne travaille que pour un examen et sous l'œil d'un maître : alors il peine mécaniquement, comme ses ancêtres, avec cette seule différence que ce qui joue en lui ce sont des mécanismes cérébraux. L'examen passé ou le maître parti, c'est un indolent débridement d'affranchi. Car dans ses plaisirs même il ne donne qu'un effort modéré. C'est un demi sportif. Dans le tennis, il voit surtout le flirt. S'il aime l'auto, qu'il ne conduit pas, c'est pour le bon dîner qui suit la promenade, et plus encore pour la vanité de descendre d'une voiture chère. Le théâtre l'attire parce qu'il peut parader aux entractes. Si cependant il va quelquefois chahuter dans des « boîtes » de Montmartre ou dans des théâtres de barrière, c'est pour affirmer sa royauté sur un petit groupe d'amis qui le suivent comme une ombre : il a besoin de cette cour : il s'en assure l'amitié non pour les services qu'il lui rend, mais par ceux qu'il en exige et qui ne sont payés que par l'honneur d'être de sa compagnie. Il obtient tout par une sorte de charme physique ; ce charme, il en double l'effet tantôt par l'histoire de succès qu'il aurait remportés dans tous les ordres et qu'il décrit sans imagination, mais avec des chiffres qui croissent à chaque réédition du récit, tantôt par l'affectation d'un mépris universel, mépris pour les clients qu'il a appris de son père, mépris pour les ouvriers que lui ont enseigné les pères de quelques-uns de ses amis, mépris pour ses amis eux-mêmes qu'il ne craint pas de laisser tomber dès qu'il n'obtient plus d'eux l'admiration aveugle qui est pour lui le tout de l'amitié. Ami terrible, jaloux des influences qui ne sont pas la sienne, divisant pour dominer, épuisant ceux qui l'aident, regardant une corruption comme une victoire, délicieux dans ses protestations affectueuses en échange desquelles il attend des dévouements effectifs, et ne se livrant jamais assez pour oublier que les choses du cœur se comptabilisent comme les autres. Quel est son idéal de vie ? Il ne l'a dit à personne et peut-être ne s'est-il jamais posé pareille question. Un de ses amis délaissés prétend qu'il traverse l'existence comme une force de la nature ou simplement comme une résultante de forces naturelles. Faut-il croire que les fils des nouveaux riches ne valent pas leurs pères ?

7^e *exercice*. — Critiquez le tableau-questionnaire type employé par M. Mauvezin dans un gros traité d'orientation professionnelle, remarquable d'ailleurs pour son époque, intitulé *la Rose des métiers* (Paris, Éditions littéraires et politiques, 1922) :

1. Taille.
2. Force.
3. Santé.
4. Vision.
5. Audition.
6. Poumons.
7. Divers

}	Daltonisme.
}	Vertige.
}	Hernies.
}	Varices.
}	Transpiration forte des mains.
}	Engelures graves aux mains.
8. Agilité, sang-froid.
9. Attention, ténacité.
10. Observation, mémoire.
11. Coup d'œil.
12. Adresse manuelle.
13. Sens artistique.
14. Tenue, manières.
15. Ordre, soin.
16. Écriture.
17. Orthographe.
18. Calcul.
19. Géométrie.
20. Dessin linéaire.
21. Dessin d'ornement.
22. Instruction.
23. Meilleur âge pour commencer l'apprentissage.
24. Temps d'apprentissage commencé à 14 ans.
25. Temps d'apprentissage commencé à 15 ans.
26. Métier accessible à la femme.

En particulier, tous les termes sont-ils bien définis, et ne manque-t-il pas certains traits propres à certaines professions ?

8^e *exercice*. — Conformément aux indications du § 3, n^o 1, faites votre propre bilan, en ce qui concerne vos goûts et vos principes.

9^e *exercice*. — D'après le § 3, n^o 2, tableau des aptitudes générales, dressez le tableau de vos aptitudes fondamentales.

10^e *exercice*. — D'après le tableau des pages 101 et 102 du *Chef d'entreprise*, dressez le tableau de vos aptitudes aux fonctions de chef d'entreprise.

11^e *exercice*. — Faites faire les trois parties de votre bilan par un ami ; comparez les résultats et, surtout quand ils différeront, critiquez vos deux opinions avec le plus de sincérité possible.

12^e *exercice*. — Mêmes opérations pour le bilan de l'ami.

CHAPITRE II

L'administration de sa valeur

§ I. — POSITION DU PROBLÈME

Un jeune homme, après avoir pris conscience de ce qu'il est, a choisi sa carrière ou, plus généralement, son mode de vie.

Ce qu'il est, avons-nous dit, est fait d'éléments sociaux et d'éléments individuels.

Ses éléments *sociaux* lui sont fournis et presque imposés par sa famille, sa profession, sa classe, sa patrie, et aussi par les conditions matérielles qui achèvent de composer son milieu. Il n'en est pas maître. Tout au plus peut-il en modifier d'infimes parties : s'assurer, dans son appartement, une chambre plus ou moins isolée ou y entretenir telle ou telle chaleur, tel ou tel éclairage. C'est tout. Pour changer sa conscience collective, c'est dans un nouveau milieu qu'il devrait se transporter.

Parmi les éléments *individuels*, on doit distinguer des « passions », des « jugements » et des « aptitudes ». Les uns et les autres se divisent en plusieurs espèces suivant qu'ils sont plus ou moins fixes ou plus ou moins modifiables. Si nous jugeons cette modification féconde, nous remplacerons « modifiables » par « perfectibles ».

Nos passions, passion de l'or, passion du jeu, pas-

sion de la mer, tantôt forment le tréfonds de notre être et par suite durent autant que nous, tantôt se développent avec l'âge, comme la passion de commander, ou avec l'âge s'affaiblissent, comme le désir sexuel, tantôt naissent brusquement par suite d'événements exceptionnels, comme un deuil ou une guerre, tantôt, comme l'amour du vin ou du tabac, peuvent disparaître à la suite d'une ascèse systématique.

Nos jugements de valeur ont un sort semblable, parce qu'ils sont la traduction, dans le langage de l'esprit, d'une passion : aimer la gloire ou la pauvreté, c'est en affirmer le primat : nos libidos et nos credos oscillent parallèlement.

Il en est de même de nos aptitudes. Les unes sont absolument imperfectibles : ainsi on ne guérit pas le daltonien et on ne change pas l'allure des battements du cœur ; d'autres, comme l'esprit d'observation ou le pouvoir de généraliser, se perfectionnent par l'exercice, du moins lorsqu'on est encore jeune.

Nos passions, nos jugements et nos aptitudes imperfectibles, il faut nous contenter de les utiliser. Si nous voulions schématiser cette besogne par une algèbre qui n'a, bien entendu, qu'une valeur symbolique, nous dirions que, si le rendement d'un goût, d'un principe ou d'une aptitude est, pour un certain individu, a , et si cet individu sait bien tirer parti de lui-même, ce rendement augmente et devient : $a (1 + r)$. *Quant aux passions, jugements et aptitudes perfectibles, on devra évidemment s'appliquer à les perfectionner.* Pour employer le même symbole, l'aptitude, le jugement ou la passion considéré, à la suite de cette éducation, prend une plus grande valeur et devient : $a (1 + e)$. Mais cette valeur, une fois convenablement accrue, devra être convenablement gérée. Dès lors son rendement, par l'effet simultané de la gestion et de l'éducation, devient : $a (1 + r) (1 + e)$.

La manière de rendre sa valeur efficace fera l'objet des chapitres qui vont suivre. D'abord nous supposons notre valeur fixe et nous chercherons à lui donner le rendement le meilleur : cette tâche s'appellera *administration de sa valeur*. Puis, considérant comme acquises les méthodes d'administration, nous chercherons comment cette valeur peut s'accroître : c'est ce que nous appellerons le *perfectionnement de sa valeur*.

Dans le présent chapitre nous nous occuperons uniquement de l'administration.

Nous prendrons le mot « administration » à peu près dans le sens que lui ont donné des hommes comme Taylor et surtout Fayol et que nous avons longuement expliqué ailleurs (1).

Pour résumer cette définition, *administrer, c'est encadrer toute action au sens strict par une préparation et un contrôle*, de sorte qu'on puisse reconnaître dans le processus complet les phases suivantes :

1^o La création ou la représentation du *but* à atteindre.

2^o Des *études* relatives aux conditions de l'acte ; ces études, appuyées sur des lois psychologiques, sociologiques ou physiques, définissent, idéalement du moins, la meilleure manière de se comporter ; dans l'industrie, elles aboutissent à ce qu'on nomme des standards opératoires.

3^o Un *programme* de cet acte, programme qui comprendra au besoin deux parties :

a) le programme proprement dit, dans lequel on se contente d'indiquer les divers intermédiaires à atteindre avant le but définitif ;

(1) Voir notamment, dans le volume de cette collection intitulé *Comment faire vivre une entreprise*, le chap. VI, « Esquisse d'une doctrine de l'administration », p. 190 à 225

b) un plan plus détaillé, dans lequel on précise les moyens à employer et où l'on tient compte du temps nécessaire pour franchir chaque étape.

4^e Ici se place *l'acte proprement dit*.

5^e Enfin, l'acte accompli, on doit le *contrôler*, pour s'assurer que les standards ont été maintenus et qu'on a suivi le programme et le plan.

Tout cela, nous l'avons expliqué avec de nombreux détails à propos de ce qui se passe dans des entreprises où le personnel est nombreux (1). Mais les mêmes principes valent pour l'entreprise élémentaire composée d'un seul homme ; comme un patron administre sa maison, n'importe qui peut s'administrer soi-même ; les règles sont plus simples, mais leur suite est semblable.

Nous conserverons donc ici les définitions et les divisions que nous avons précédemment adoptées, quitte à élaguer ce qui n'a d'intérêt que pour un ensemble.

Si bien que le présent chapitre devrait se diviser naturellement en cinq paragraphes :

- 1^o Le but à atteindre ;
- 2^o Les études préalables ;
- 3^o Les programmes et les plans ;
- 4^o L'action au sens restreint ;
- 5^e Le contrôle.

Toutefois, à cause de son importance, nous réserverons l'action au sens restreint pour le chapitre suivant.

§ 2. — BUT A ATTEINDRE

Au chapitre précédent, nous avons indiqué le but que chacun doit donner à l'ensemble de sa vie. Mais

(1) Voir notamment deux volumes de cette collection, *la Direction des ateliers et des bureaux*, par G. CRESPIN et J. WILBOIS, et *Comment faire vivre une entreprise*, par J. WILBOIS et A. LETIXERANT.

il ne peut atteindre ce but général qu'à travers *des buts particuliers*. C'est la préparation d'un examen. C'est la mise au point d'un procédé de fabrication ou d'une campagne de vente. C'est une mission. C'est un rapport. C'est une tâche d'une journée ou une fraction de tâche d'une heure.

Quelle qu'en soit l'ampleur, de tels buts doivent être rigoureusement définis. Si l'on entreprend l'éducation d'un de ses enfants, il faut savoir ce qu'éducation signifie, de manière que, entre la culture classique, l'étude du violon et la pratique du tennis, on puisse toujours maintenir l'équilibre. Si l'on fait un voyage d'affaires, il n'est pas interdit de s'enquérir des mœurs et de la politique, mais il faut savoir ce qu'on veut d'abord, afin d'y subordonner le reste. Sous le nom de but on ne peut se contenter de placer un objet vague. Éducation signifie-t-elle préparation à une école, acquisition de langues, affinement du goût, endurcissement du corps, dressage à la discipline, formation de la hardiesse ? Voyage d'affaires veut-il dire prospection du marché, établissement de relations, conquête de clients ? Encore des termes comme dressage à la discipline ou prospection du marché doivent-ils être précisés : il y a dix espèces de disciplines et de prospections. On objectera que des précisions exagérées peuvent être nuisibles : la vie dément bien des projets : quand un enfant grandit, on s'aperçoit qu'il a besoin d'une éducation imprévue ; sur place le voyageur voit se poser des problèmes auxquels il n'avait pas songé. Sans doute. Toutefois ces découvertes devront s'insérer, dans le projet primitif, non comme un changement radical, mais comme la modification d'un élément. C'est à une rigueur hypothétique qu'on substitue une rigueur plus certaine. A la question « de quoi s'agit-il ? » il faut répondre

en détail. *L'essentiel, dans « but défini », c'est le mot « défini ».*

Le but ou les buts étant ainsi posés, comment les atteindre ?

§ 3. — ÉTUDES PRÉALABLES

Les études préalables à un acte quelconque (1) doivent être d'abord techniques : serrurerie, médecine, astronomie ; mais en outre, dès que le sujet s'élève au-dessus du rang d'ouvrier, elles doivent s'appuyer sur tout ce qu'on sait aujourd'hui de psychologie et de physiologie. A vrai dire, physiologie et psychologie sont des distinctions surannées, puisque la tendance actuelle est d'étudier l'homme par tous ses « comportements » en face d'excitations extérieures (2). C'est grâce à cette conception que la psychologie expérimentale a pu faire récemment ses meilleurs progrès. Il n'est pas dans notre dessein de reproduire même un résumé des résultats acquis. Nous renvoyons le lecteur aux ouvrages spéciaux (3). Nous voulons simplement présenter ici quelques exemples.

1° Dans le premier, nous donnerons un très bref aperçu de ce que *les psychologues nous enseignent sur le jeu de la mémoire.*

De la mémoire nous excluons ce qu'on nomme « mémoire immédiate » et qui est plutôt une survi-

(1) Dans l'industrie, on dit standardisation. Cf. *la Direction des ateliers et des bureaux*, p. 36 et suiv.

(2) Cf. *supra*, p. 13.

(3) Parmi les ouvrages généraux écrits en français, bornons-nous à citer deux livres d'étendue fort inégale : d'abord la petite *Psychologie expérimentale* de H. PIÉRON (Paris, Colin), que nous avons déjà signalée, puis le gros *Traité de psychologie* de G. DUMAS (deux volumes, Paris, Alcan) qui sera complété par un livre plus considérable encore, *le Nouveau traité de psychologie* du même auteur, en cours de publication à la même librairie.

vance de sensation ; parmi les autres mémoires, nous choisirons les mémoires des chiffres, des lettres ou des syllabes isolés, afin de donner aux observations une précision numérique.

Ces études peuvent se diviser en deux groupes : études générales et études individuelles.

A) *Etudes générales.* — On est arrivé à cet égard à certaines lois dont nous allons donner un schéma incomplet.

a) D'abord des auteurs comme M. Foucault ont constaté que *la difficulté* de l'acquisition mnémonique *augmente*, au moins entre certaines limites, avec le nombre d'éléments à retenir et *à peu près comme le carré* de ce nombre : ainsi Diamandi apprenait 15 chiffres en 75 secondes et 30 chiffres en 260 (figure 2).

b) Ensuite, lorsqu'on retient des éléments, par exemple des chiffres, par des lectures répétées, *les progrès s'accélèrent d'abord, mais se ralentissent ensuite.* Supposons que l'on s'efforce d'apprendre une série de 50 chiffres par des lectures successives : après une des premières lectures on a retenu cinq chiffres de plus qu'après la lecture précédente ; les lectures suivantes ajouteront chacune respectivement 13 chiffres, 6 chiffres, 3 chiffres et à la fin moins encore. Cette progression s'exprimerait par une courbe en S, comme on en rencontre dans la plupart des phénomènes biologiques. Les chiffres précédents sont de M. Piéron (figure 3).

c) En troisième lieu, *l'effort nécessaire pour retenir est plus faible quand on met entre les lectures un certain intervalle.* C'est la loi de Jost que M. Piéron a vérifiée aussi. Pour apprendre 20 chiffres, tel sujet aurait besoin, en moyenne, de 11 lectures faites à intervalle de 1/2 minute, de 7,5 quand l'intervalle est de 2 minutes, de 6 quand il est de 5 minutes, de 5 quand il est

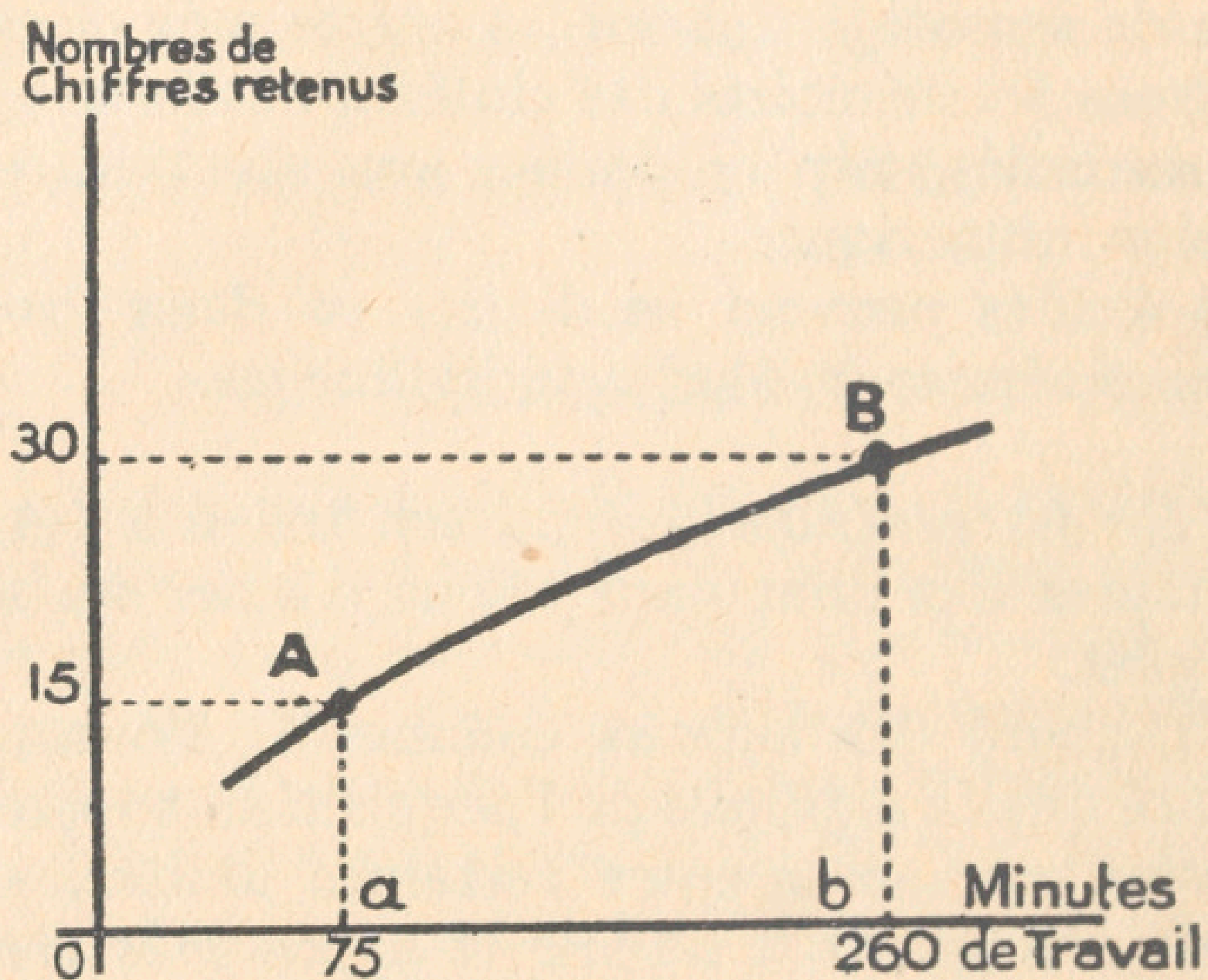


Fig. 2

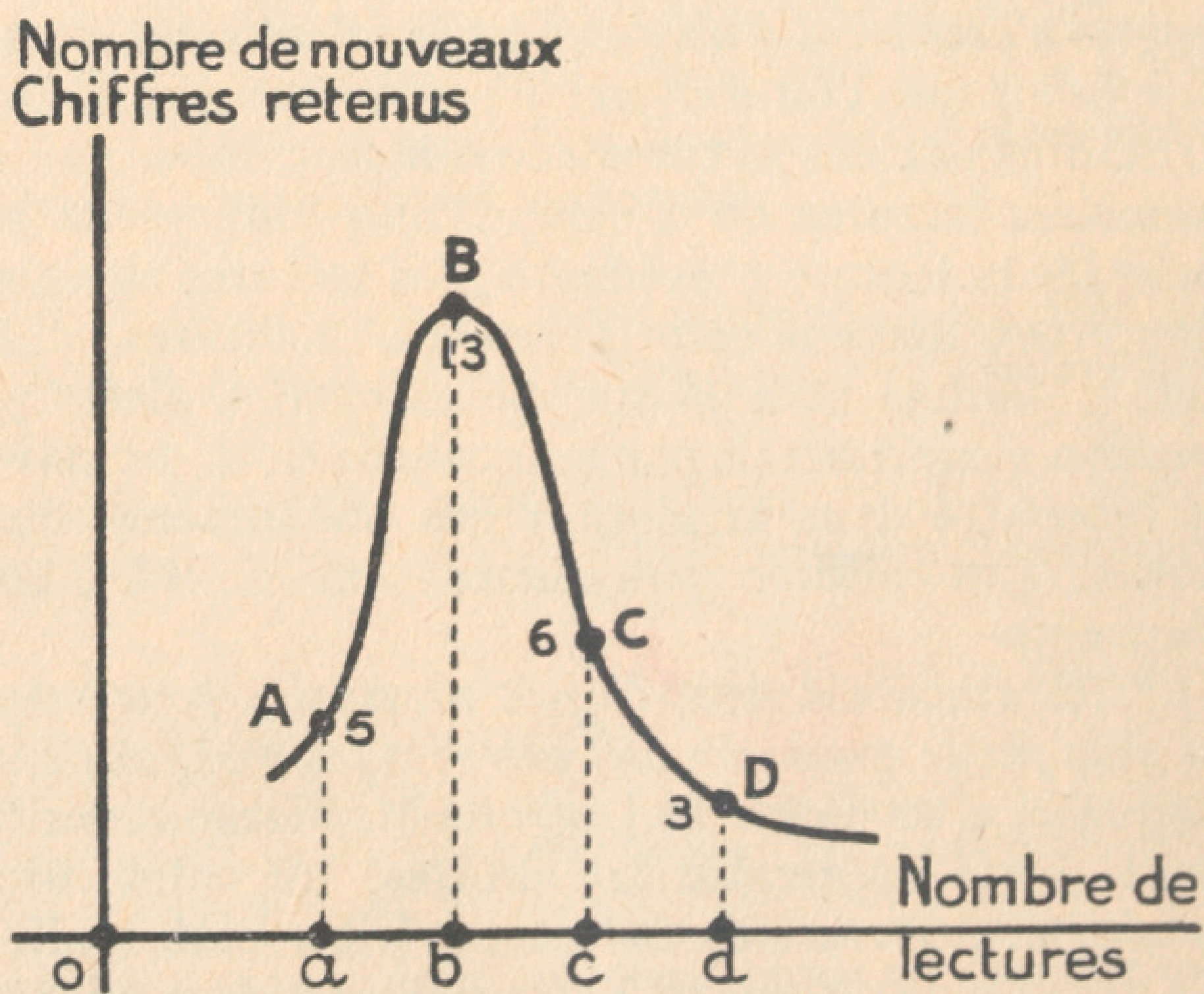


Fig. 3

de 10 minutes, de 4,5 pour un intervalle de 20 minutes à 24 heures. On peut dire que, dans l'acquisition des souvenirs par répétitions espacées, deux processus sont en jeu : l'un de maturation spontanée par lequel il faut un certain temps pour retenir, l'autre d'oubli spontané par lequel les souvenirs s'effacent peu à peu (figure 4).

d) Néanmoins si, après un certain repos, on cherche

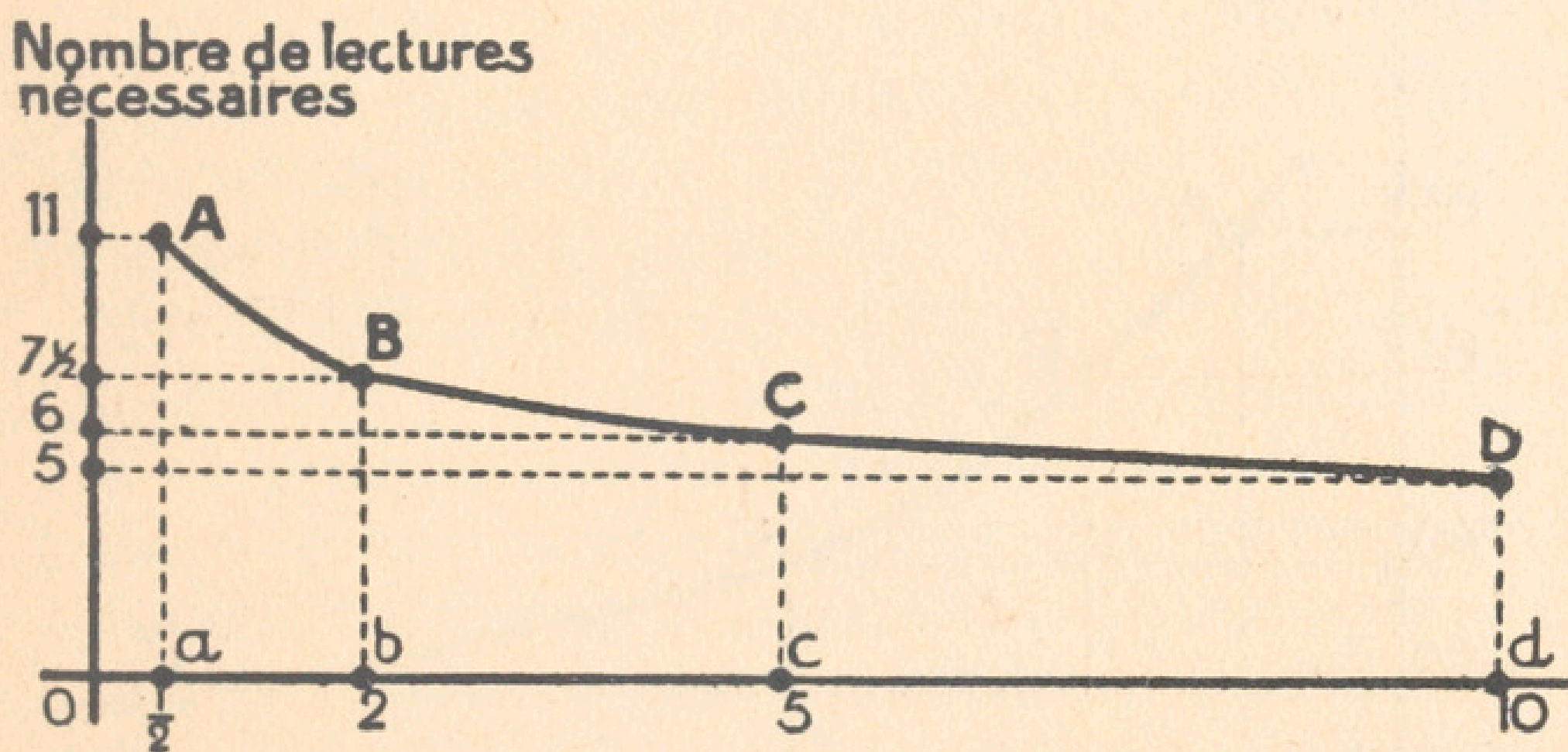


Fig. 4

à réapprendre des choses oubliées, on y réussit plus vite que la première fois. Ainsi, pour une série, après deux semaines d'intervalle, on observe une économie de 85 % ; pour une autre série, après quatre semaines, de 64 % ; pour une troisième, après deux mois, de 40 % ; pour une quatrième, après quatre mois, de 25 % (figure 5).

Il y a donc, pour l'acquisition des souvenirs par répétition espacée, une méthode optimum, quant aux efforts, sinon quant au temps (1).

(1) Cf., pour une étude d'ensemble, le chap. de M. H. PIÉRON, « L'habitude et la mémoire », dans le t. I du *Traité de psychologie* de M. G. DUMAS (Paris, Alcan) ; en outre, les mémoires suivants

Nous n'avons rappelé ici que des expériences spéciales et schématiques. Bien d'autres influences s'exercent en réalité sur la mémoire : l'intelligence organisatrice comme les conditions atmosphériques y jouent un rôle. Le sujet est loin d'être épuisé (1). Le fût-il, de telles expériences resteraient générales, c'est-à-dire que, si toutes les courbes de mémoire sont des courbes

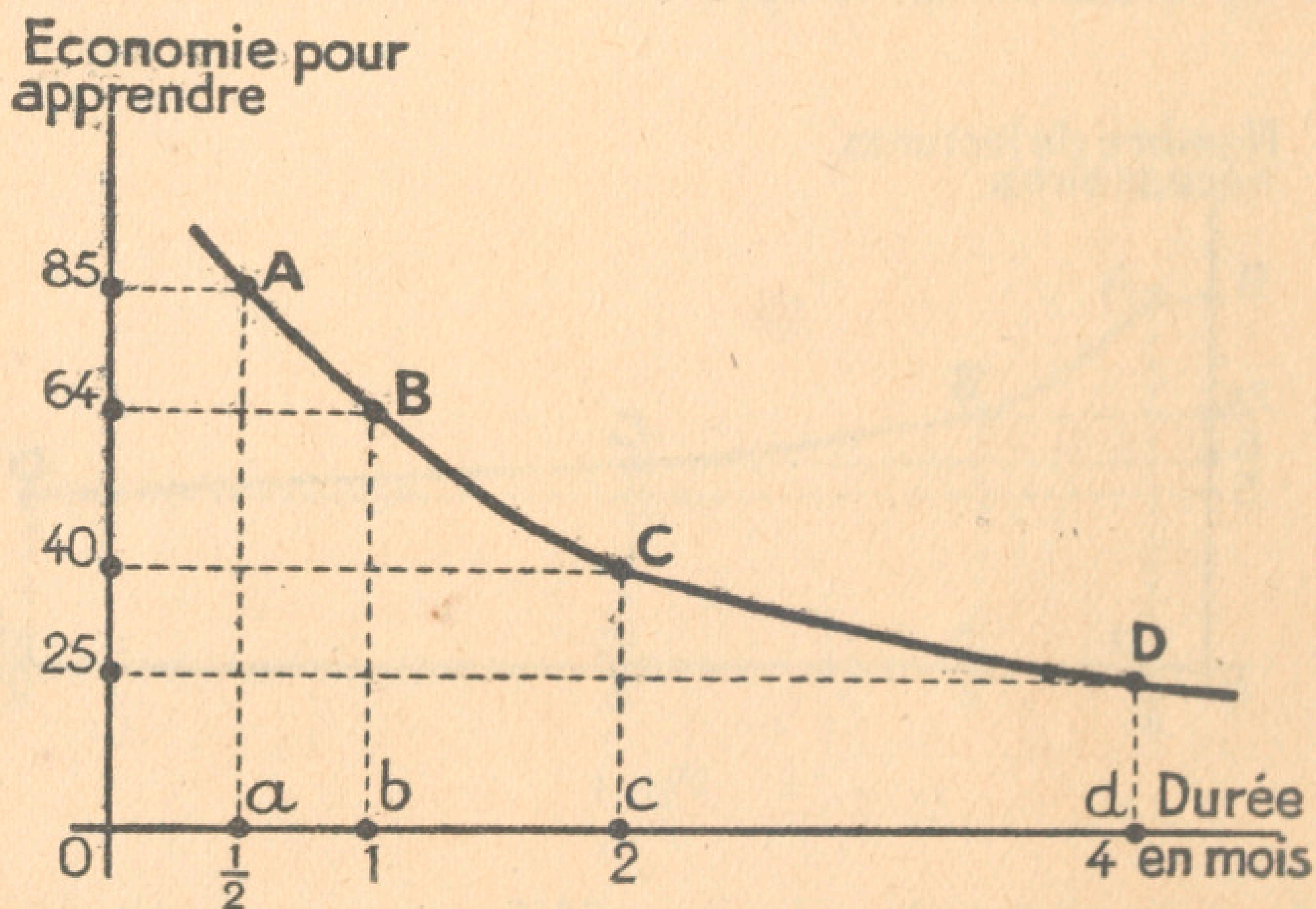


Fig. 5

en S, à chaque individu correspond un S de forme et de dimension propres. Les lois universelles de la psychologie doivent être complétées par les lois particulières de chaque individu.

B) *Études particulières.* — Un sujet déterminé, qui voudrait acquérir des souvenirs de la manière la plus

de M. H. PIÉRON : « Recherches expérimentales sur les phénomènes de mémoire » (*Année psychologique*, 1913) et « De la détermination et de l'interprétation de la loi de l'oubli » (*ibid.*, 1919).

(1) Des lois de même allure — nous le verrons plus loin — s'appliquent à l'acquisition non des souvenirs, mais des aptitudes.

féconde, devrait reprendre pour lui-même ces expériences. Ce serait tracer son profil psychologique (1) en ce qui concerne la mémoire et avec plus de détails, de manière à mesurer les diverses grandeurs que le mot mémoire confond, mémoire visuelle ou mémoire auditive, mémoire de reconnaissance ou mémoire de reproduction, etc. La méthode n'offre pas de difficultés à qui a quelque habitude de l'expérience psychologique.

Nous venons de résumer, à propos d'une partie du problème de la mémoire, un exemple des études préalables sur lesquelles on doit s'appuyer lorsqu'on se propose d'administrer sa vie.

Bien d'autres études seraient nécessaires, touchant l'imagination, l'attention, la fatigue, etc. Il faudrait insérer ici toute la psychologie de laboratoire et même, à cause des anormaux, toute la psychologie de clinique. Nous aurons, chemin faisant, l'occasion de revenir sur quelques-uns de ces problèmes. Disons dès maintenant qu'une psychologie complète devrait précéder tout programme et tout plan administratifs.

2^o Mais à défaut de cette psychologie de caractère scientifique qui est loin d'être faite, il ne sera pas inutile, pour la pratique de la vie courante, de faire *quelques essais empiriques*, dont voici un exemple.

On cherche à y *distinguer, dans la journée d'un homme moyen, les temps productifs et les temps morts* ; parmi ces derniers, on séparera les *repos*, qui sont productifs de façon indirecte, et les *pertes*, qui sont improductives sans compensation.

L'analyse d'un après-midi aboutirait à un tableau de ce genre.

(1) Voir plus haut, p. 30.

- | | |
|---|---|
| A) 13 heures. Une 1/2 heure de flânerie au jardin, en sortant de table. | Temps de repos indispensable. |
| B) 13 h. 30. Lecture du journal du matin : | |
| a) nouvelles de politique étrangère (5 minutes) ; | Temps productif. |
| b) cote de la bourse (10 minutes) | Temps productif. |
| c) match de boxe X.-Y. (4 minutes) ; | Temps perdu. |
| d) chronique de la mode (3 minutes) ; | Temps perdu. |
| e) « Conte » (3 minutes). | Temps perdu. |
| C) 13 h. 55. Recherche des documents mal rangés, nécessaires pour son travail (20 minutes). | 5 minutes de temps productif, 15 minutes de temps perdu par suite d'un classement défectueux. |
| D) 14 h. 15. Une heure de travail continu. | Temps productif. |
| E) 15 h. 15. 1/4 d'heure employé à de la marche à pied sur route, sans songer à rien. | Temps de repos nécessaire. |
| F) 15 h. 30. Une heure de travail continu. | Temps productif. |
| G) 16 h. 30. 1/4 d'heure de marche à pied en mangeant pain et chocolat. | Temps de repos et de réfection nécessaire. |
| H) 16 h. 45. Deux heures de travail ininterrompu, la dernière heure poursuivie par devoir ou par gageure, avec un assez fort mal de tête. | Une heure de travail productif, suivie d'une heure partiellement perdue. |

On peut pousser plus loin l'analyse. Dans une des heures de travail reconnu productif, de 14 h. 15 à 15 h. 15 par exemple, on noterait, de 5 en 5 minutes, la nature des besognes accomplies, en les classant en tâches du degré inférieur, du degré moyen et du degré supérieur ; les premières sont des besognes presque mécaniques, les dernières impliquent un effort origin a

d'invention ou de décision ; si les premières sont rares et si l'on a la chance, ne fût-ce qu'un instant, d'atteindre aux dernières, l'heure est d'une productivité élevée.

De tels tableaux, chacun doit les refaire pour son compte, et plusieurs fois. Il sera stupéfait et honteux de la médiocre façon dont il emploie sa journée, et il en tirera, mieux que du conseil le plus autorisé, la résolution de faire énergiquement la chasse à ces déchets d'activité.

Dans cette chasse il sera aidé au moins par *une règle générale, établie elle aussi empiriquement*. Elle s'énonce : « *Pour obtenir de son talent le rendement le meilleur, un homme de valeur doit surtout se spécialiser dans les besognes de l'ordre supérieur, quitte, si elles exigent une trop forte dépense nerveuse, à les séparer par de longs repos.* » Dans ces conditions, il se fera suppléer dans les besognes du deuxième et surtout du troisième degrés.

A) Pour les besognes mécaniques, il devra :

a) *Les faire faire par des machines toutes les fois que ce sera possible*. Le rôle du machinisme, au bureau ou dans le ménage, deviendra de plus en plus considérable. Au bureau, machines à écrire, machines à calculer, machines comptables, duplicateurs, etc. Dans le ménage, monte-plats, lessiveuses automatiques, appareils à éplucher les pommes de terre, fers à repasser électriques, aspirateurs, cireuses, etc. Les aptitudes humaines sont véritablement perdues lorsque nous nous employons à monter des fardeaux ou à peler des carottes, ou même lorsque nous faisons des additions, opération qu'on traite à tort d'intellectuelle, puisqu'elle n'exige aucune initiative de pensée.

Naturellement, un machinisme intégral n'est compatible qu'avec une assez grande entreprise. Quelqu'un qui reçoit et expédie vingt lettres par jour n'a pas besoin d'appareils à coller des timbres. Le machinisme n'est

acceptable que quand, intérêt, amortissement, entretien, force motrice et surveillance réunis, il coûte moins cher que la main-d'œuvre qu'il supprime.

b) Mais on ne peut pas tout faire faire par des machines : s'habiller, se laver, faire des exercices physiques sont des actes qui ne peuvent être accomplis que par le corps lui-même. *Dans ce cas, on devra rendre ces besognes aussi mécaniques que possible, afin que l'esprit, déchargé du soin de ces détails, soit plus libre pour jouer son rôle propre.* Par exemple, on aura rangé ses habits auprès de son lit, de façon qu'on puisse les saisir dans l'ordre naturel et avec le plus faible déplacement des membres. Dans une armoire, les manchettes auront été périodiquement triées, de manière qu'en prenant les deux premières de la pile on tombe sur une paire entière et en bon état. Sur une table de travail, on installera les objets dont on a couramment besoin (papier à lettres, enveloppes, timbres, épingles) de telle sorte que les plus fréquemment employés soient le plus près de la main et que, leur situation étant invariable, on puisse les saisir par des gestes reflexes. Enfin l'éclairage, outre la qualité de ses radiations, ne doit être ni aveuglant ni trop faible, et jamais l'œil ne doit rencontrer un foyer lumineux.

B) *Pour les besognes moyennes, le chef devra se faire remplacer par des employés dont le temps est moins précieux que le sien.*

C'est ainsi qu'il gagnera du temps en dictant son courrier. C'est ainsi qu'une sténographe qualifiée économisera le temps qu'elle emploie à la dactylographie (il est plus facile d'être dactylographe que sténographe) en apprenant une sténographie déchiffirable pour tout le monde (machine à sténographier ou brévigraphie à la machine à écrire) et en faisant recopier son texte par de simples tapeuses. De même, lorsque, dans un bureau, il y a, outre l'écriture à la machine, des besognes comme

coller des timbres, plier des lettres, ficeler des paquets, ces besognes peuvent être faites non point par les tapeuses qualifiées, mais par des gamines dont le temps vaut encore moins.

Pour se rendre compte, toujours du point de vue économique, de l'avantage de cette division du travail, on peut faire le calcul approximatif suivant. Soit un patron gagnant en moyenne 200 francs par jour ; supposons que 100 francs proviennent automatiquement de la marche normale de ses services et qu'ils seraient acquis s'il tombait malade ou allait en voyage ; supposons par contre que les autres 100 francs tiennent à son action personnelle, en particulier à des visites constantes qu'il fait à des clients possibles. Ces visites, il ne peut les faire que de 14 à 17 heures, à raison de trois par jour, s'il prend, comme il en a l'habitude, l'autobus ou le métro. Dans ces conditions, chaque visite lui rapporte, défalcation faite du prix du transport, un peu plus de 30 francs. S'il se déplaçait en auto, il dépenserait une dizaine de francs à l'heure, mais pourrait faire six visites par jour ; ces trois visites supplémentaires lui rapporteraient, en supposant qu'il n'ait pas épuisé toute la clientèle de la place, près de 100 francs de plus pour une dépense totale de 30 francs. Il a donc intérêt à circuler dans un taxi à l'heure. De même, s'il supprimait ses visites de l'après-midi pour rester au bureau et faire la besogne d'un de ses employés, ce serait une faute économique, puisqu'il perdrait des heures qui valent, suivant le mode de locomotion, 30 ou 60 francs, pour les remplacer par des heures qui vaudraient sans doute moins de 10 francs. Ce mode de raisonnement est absolument général, en remarquant toutefois qu'il ne tient compte que des éléments économiques et non pas d'autres éléments, comme la fatigue du chef, que nous examinerons plus tard.

En résumé, on doit mettre en pratique cette maxime :

Ne pas faire faire par l'homme ce qu'on peut faire faire par la machine, ne pas faire faire par la tête ce qu'on peut faire faire par le bras, ne pas faire faire par le supérieur ce qu'on peut faire faire par l'inférieur (1).

Au cours de ce paragraphe, nous avons plusieurs fois fait allusion à la durée des tâches. Toutefois nous n'avons pas prononcé le mot *chronométrage*. Nous avons pourtant, dans nos études sur l'industrie, décrit copieusement la façon de chronométrer (2). C'est que le problème ne se pose pas tout à fait de la même manière ici et là-bas.

a) Dans l'industrie on a souvent besoin de mesurer le temps, à quelques centièmes de minutes près, avec un outillage délicat, et de tirer de nombreuses expériences une moyenne savamment élaborée. A son foyer, une montre à seconde est superflue et on n'a que faire de l'élimination des temps erratiques et du calcul d'un minimum standard.

b) Dans l'industrie on chronomètre le plus souvent des mouvements de machines ou des gestes mécanisés, qu'on doit tous connaître avec une précision égale. Chez soi, certains actes, comme ceux de la toilette, sont assez automatiques pour qu'on puisse être précis dans leur mesure, mais d'autres, comme la réflexion, ont par essence un rythme indéterminé. Les premiers doivent être traités comme les besognes d'un manœuvre. Mais, à vouloir fixer la durée des seconds, on en stériliserait le développement. Il faut être économe du temps qui n'est qu'un lieu pour pouvoir être prodigue de celui qui est une force.

Bref, dans ce livre, nous pouvons négliger la mesure du

(1) Compléter ces remarques par l'organisation de l'entourage immédiat du chef. Nous l'avons esquissé dans *le Chef d'entreprise*, p. 134 et suiv. et plus précisément p. 139 à 142.

(2) *La Direction des ateliers et des bureaux*, p. 42 et suiv.

temps comme technique, mais nous devons l'imposer comme obsession.

Ces diverses « études » serviront à établir des programmes et des plans.

§ 4. — PROGRAMMES ET PLANS

Un chef d'entreprise, on le sait, doit faire des programmes d'action de plusieurs espèces :

1^o Le programme d'action *de son entreprise entière* à laquelle il est dans une large mesure incorporé ;

2^o Le programme d'action *de sa vie privée proprement dite*, c'est-à-dire de l'éducation de ses enfants, de la gestion de leur dot future, de ses voyages d'études ou d'agrément, etc.

Cette énumération est à la fois artificielle et incomplète. — Artificielle, car il est impossible de distinguer nettement une vie privée d'une vie d'affaires : la lecture de tels ouvrages sociologiques fait partie tout ensemble de la culture personnelle et de la culture professionnelle ; telle enquête dans des milieux ouvriers peut aboutir à une œuvre de bienfaisance ou à un renseignement sur les salaires ; tel voyage à l'étranger donne à la fois des émotions d'art et des documents à l'exportateur. — Incomplète, car un homme d'action doit se faire aussi un programme de son action politique, de son action sociale, de son action comme membre d'un groupe sportif, etc.

Dans ce chapitre nous traiterons uniquement du second programme, *programme d'une vie privée*. En effet, nous avons parlé ailleurs d'un programme d'ensemble d'une entreprise (1). Quant aux programmes accessoires, du programme politique au programme

(1) Voir la *Direction des ateliers et des bureaux*, p. 88 et suiv. ; *Comment faire vivre une entreprise*, p. 116 et suiv. ; les *Finances de l'entreprise*, t. I, p. 121 et suiv. ; t. II, p. 85 et suiv.

sportif, le lecteur saura deviner, d'après tout ce que nous aurons dit, la méthode qui servira à les établir.

Les programmes dont nous nous occupons se divisent à leur tour en plusieurs catégories *selon la durée* des prévisions qu'ils comportent. Il y a des programmes décennaux, des programmes mensuels; des programmes horaires. Adoptant la terminologie des Fayol et des Taylor, nous réserverons le nom de *programme* à ceux dont la durée est *longue*, et nous adopterons le mot *plan* pour ceux qui ont une *courte durée*, en reconnaissant qu'entre les uns et les autres la transition est insensible. En outre, cette distinction quantitative en entraîne d'autres, qui sont plus profondes. Les *prévisions à longue échéance* portent sur un *ensemble plus complexe d'événements*; à *échéance courte*, elles s'appliquent à des *besognes restreintes*. Les *programmes de longue durée* sont les moins déterminés, c'est-à-dire qu'ils *n'indiquent que le but final*, tout au plus quelques buts intermédiaires, mais *ne donnent qu'approximativement les moyens de les atteindre et la durée exacte des étapes*; au contraire, dans les *plans de durée courte*, il est indispensable de *fixer le détail des moyens et le temps qu'ils exigent*. Enfin les *premiers programmes*, à cause de leur indétermination, s'appliquent de préférence aux projets dont la *liberté* humaine peut infléchir le sens, tandis que les *seconds plans* conviennent à celles de nos actions qui sont par essence soumises au *déterminisme*.

1^o Programmes de durée.

Avant de donner des règles relatives aux programmes, nous présenterons des exemples — exemples particuliers et non modèles universels — de programmes établis.

Premier exemple. Un père de famille veut apprendre à son fils deux langues étrangères, l'allemand et l'an-

glais, de manière que vers dix-huit ans il les parle et les écrive assez bien pour pouvoir faire dans les deux pays des voyages fructueux.

Si cet enfant prépare le baccalauréat, on lui fera suivre, dans un lycée ou dans un collège, la section B (avec deux langues vivantes). On commencera en sixième par l'allemand qui présente des difficultés grammaticales et des avantages logiques par quoi il se rapproche assez du latin. Parallèlement au travail scolaire, le père prendra à son service, pendant les vacances, une jeune fille de langue allemande, chargée de donner chaque jour une heure d'étude systématique et en outre de parler allemand à table et en promenade : ces séjours de vacances pourront durer trois ans. En 4^e, l'enfant aura commencé l'anglais, plus facile que l'allemand et de grammaire moins riche ; d'ailleurs l'étude de l'allemand facilite celle de l'anglais, les mots concrets courants ayant généralement les mêmes racines. Pendant les trois étés qui suivront les classes de 3^e, 2^e et 1^{re}, la stagiaire allemande sera remplacée par une stagiaire anglaise. Peut-être, pendant ces deux derniers étés, un mois sera-t-il consacré à un séjour de l'enfant en Angleterre même, dans une famille bien choisie et avec un programme d'études systématiques d'une heure par jour ; le séjour en Angleterre doit précéder le séjour en Allemagne, l'Angleterre étant généralement plus accueillante que l'Allemagne aux enfants très jeunes. Après l'année de philosophie, le jeune homme fera en Allemagne, dans les mêmes conditions qu'il les avait faits en Angleterre, deux séjours de six semaines chacun.

Voilà un plan. Il peut être remplacé par un autre, suivant les aptitudes du sujet et suivant vingt autres circonstances. Son seul mérite est une certaine précision. Il ne faudrait pas l'exagérer au début, car des détails devront être modifiés au fur et à mesure de l'expérience.

2^e *exemple*. Programme d'une enquête dans une famille ouvrière.

Soit, par exemple, une famille « assistée », que l'on peut connaître comme visiteur d'une œuvre de bienfaisance. Ce choix, s'il a l'inconvénient de ne pas montrer

une famille « normale », a par contre l'avantage, très appréciable pour un débutant, de faciliter la prise de contact et la plupart des confidences.

Supposons que nous puissions consacrer au moins deux heures par semaine à nos visites. Nous nous donnerons ce premier programme de travail, quitte à le réviser de semaine en semaine.

Première semaine. Lecture d'une monographie (1) décrivant un métier analogue à celui de notre famille. Entrée en relations avec elle.

2^e semaine. Lecture de quelques numéros d'une revue (2) qui contienne de brèves monographies, tout à fait modernes, de familles momentanément nécessiteuses. Visite à l'heure d'un repas. Notation de ce qui apparaît sans interrogatoire.

3^e semaine. Cadeaux aux enfants. Premières confidences sur les moyens et le mode d'existence (3). Ces renseignements seront immédiatement inscrits dans un cadre connu (4) ; les lacunes aperçues indiqueront les questions à poser à la visite prochaine.

4^e semaine. Autre visite, avec les compléments d'information désirés. Recoupements auprès de la concierge, de voisins, etc. On complétera son tableau dès qu'on sera rentré chez soi.

5^e semaine. Nouvelle visite. Confidences sur les phases de l'existence. Recoupements aux ateliers où travaillent les principaux membres de la famille. Suite des notes.

6^e semaine. Si l'on juge l'enquête suffisante, rédaction.

Les règles de la composition d'un programme sont faciles à énoncer.

1^o *On s'appuie sur les études, précédemment décrites.* Ainsi, dans le premier de nos deux exemples (étude de l'allemand et de l'anglais), on commence par des recherches à la fois sur les propriétés de la langue et sur

(1) Par exemple de LE PLAY, *Ouvriers européens* (Mame, édit.) ou de ses successeurs, *Ouvriers des Deux Mondes* (*ibid.*)

(2) Comme *l'Assistance éducative* (92, rue du Moulin-Vert, Paris),

(3) Autant que les confidences sont susceptibles de prévision.

(4) *La Logique du chef d'entreprise*, p. 159 et suiv.

les capacités de l'enfant ; il faut non seulement décrire chaque tâche, mais en évaluer la durée.

2^o *On note le temps dont on dispose et la durée totale des tâches* (si celle-ci excédait celui-là, on renoncerait à un excès correspondant de perfection) ; puis *on divise son calendrier en parties proportionnelles aux longueurs des tâches établies*.

Il est facile de déduire de ces règles les *caractères* qui font un bon programme. Les deux principaux sont presque contradictoires. C'est la *précision* et la *souplesse*. Si en effet un programme n'est pas assez précis, il ne sert à peu près à rien ; mais si cette précision est telle qu'on ne puisse changer une partie du programme sans le détruire totalement, elle ne sert à rien non plus.

Pour associer les deux qualités, tout programme doit :

1^o *Être périodiquement révisé*. — Ainsi, si une tâche qu'on avait cru ne pouvoir achever qu'en deux mois s'avère plus facile, il serait absurde de l'étaler sur les deux mois entiers ; mais si on s'aperçoit qu'elle exigerait trois mois pour être parfaite et si d'autres travaux dépendent de son achèvement, force sera, dans un programme modifié, d'en sacrifier des points secondaires pour terminer à la date prévue.

2^o *Ne pas être trop subdivisé*. — Dans le premier de nos deux exemples, il faut compter en années ou en trimestres, dans le second on doit s'arrêter à la semaine. On ne pousserait plus loin l'approximation que s'il s'agissait des besognes moins originales qu'un chef doit accomplir en même temps que des actions de plus haute portée. Dans ce cas il faudrait subdiviser semaines, jours et heures. Toutefois nous aurions affaire alors au plan proprement dit, dont il nous reste à exposer la pratique.

II^o *Plans détaillés*.

Ces plans concernent, dans une journée, les besognes

matérielles, — s'habiller, chercher dans un répertoire, recevoir un visiteur banal, — que l'on peut fixer avec une assez grande précision et dans lesquelles on a des occasions indéfinies de perdre du temps ou des forces.

Nous distinguerons le *plan commun à toutes les journées* et le *plan d'une journée particulière*.

Avant de réaliser l'un ou l'autre de ces plans, on aura commencé, pendant plusieurs jours pris à différentes places dans la semaine et en différentes saisons de l'année, par noter ses différentes actions, montre en main, et le plus exactement possible. En même temps, on se sera attaché à faire ressortir les temps perdus. Ce sera une application des « études » que nous avons préconisées au paragraphe précédent. Elle nous fera voir ce que nous sommes vraiment en droit d'exiger de nous-mêmes et par suite nous permettra d'établir un plan que nous serons capables de suivre.

Les Américains, en particulier Emerson, le plus bruyant apôtre de l'efficiency, ont proposé des plans dans lesquels la journée est divisée en fractions de cinq minutes et dans lesquels par conséquent le travail est prévu à cinq minutes près. C'est une mécanisation exagérée et même quelque peu ridicule : elle suppose en effet qu'un homme est assimilable à une machine indéréglable et ne lui laisse aucune possibilité pour des travaux originaux qui exigent des méditations de durée imprévisible, suivies de repos également impossibles à évaluer.

Nous préférons conseiller un horaire dans lequel *la journée sera divisée avec des précisions inégales selon les besoins*. Par exemple, on doit faire un plan, à cinq minutes près, de tout ce qui précède son arrivée au bureau, lever, toilette, exercices physiques, habillage, petit déjeuner. On fixera à un quart d'heure près la durée de la dictée du courrier ou des réceptions ordinaires. Le temps des réflexions que l'on consacrera à

ses affaires vers la fin de la journée pourra être fixé normalement à une heure avec un battement permettant, s'il le faut, de le réduire de moitié ou de le porter au double.

Ce plan devra s'exprimer matériellement. La journée tout entière tiendra dans un tableau synoptique, du modèle ci-joint ou d'un modèle analogue (fig. 6). On y usera de symboles, par exemple de lettres, C voulant dire « courrier », R « réceptions », etc., ou de traits, un simple trait signifiant « exercices physiques », un double trait « toilette », un simple trait hachuré « repas », de larges hachures « sommeil », etc. La nécessité de faire tenir beaucoup de choses en une seule page, ainsi que la durée prolongée de certaines besognes, nous fera préférer cette dernière représentation.

Le début de ce tableau, c'est-à-dire la partie remplie, se lit donc :

Sommeil jusqu'à 7 heures ;

De 7 heures à 7 h. 20, exercices physiques ;

De 7 h. 20 à 7 h. 30, toilette ;

Etc.

Ce plan, nous l'avons dit, ne peut pas être établi trop tôt ; il faut d'abord s'assurer qu'il convient. Par contre, une fois qu'on en aura reconnu la valeur, on devra s'y soumettre énergiquement, jusqu'à ce qu'il ait créé des habitudes. Mais alors l'inscription matérielle qu'il exige et la tension de volonté pour s'y conformer deviennent à peu près inutiles, et on peut laisser jouer les réflexes qu'il aura contribué à monter.

Cependant, s'il y a dans un plan de journée des *parties fixes*, comme les heures du lever ou des repas, il en est d'autres *qui varient chaque jour* : voyages d'affaires qui vous obligent à vous lever plus tôt, conseils d'administration qui suppriment certaines heures à l'usine, etc. ; en outre, il est important de savoir à qui et pourquoi l'on a demandé ou donné rendez-vous.

Il y a donc, pour chaque jour « déterminé », un programme d'une *seconde espèce* à surajouter au premier.

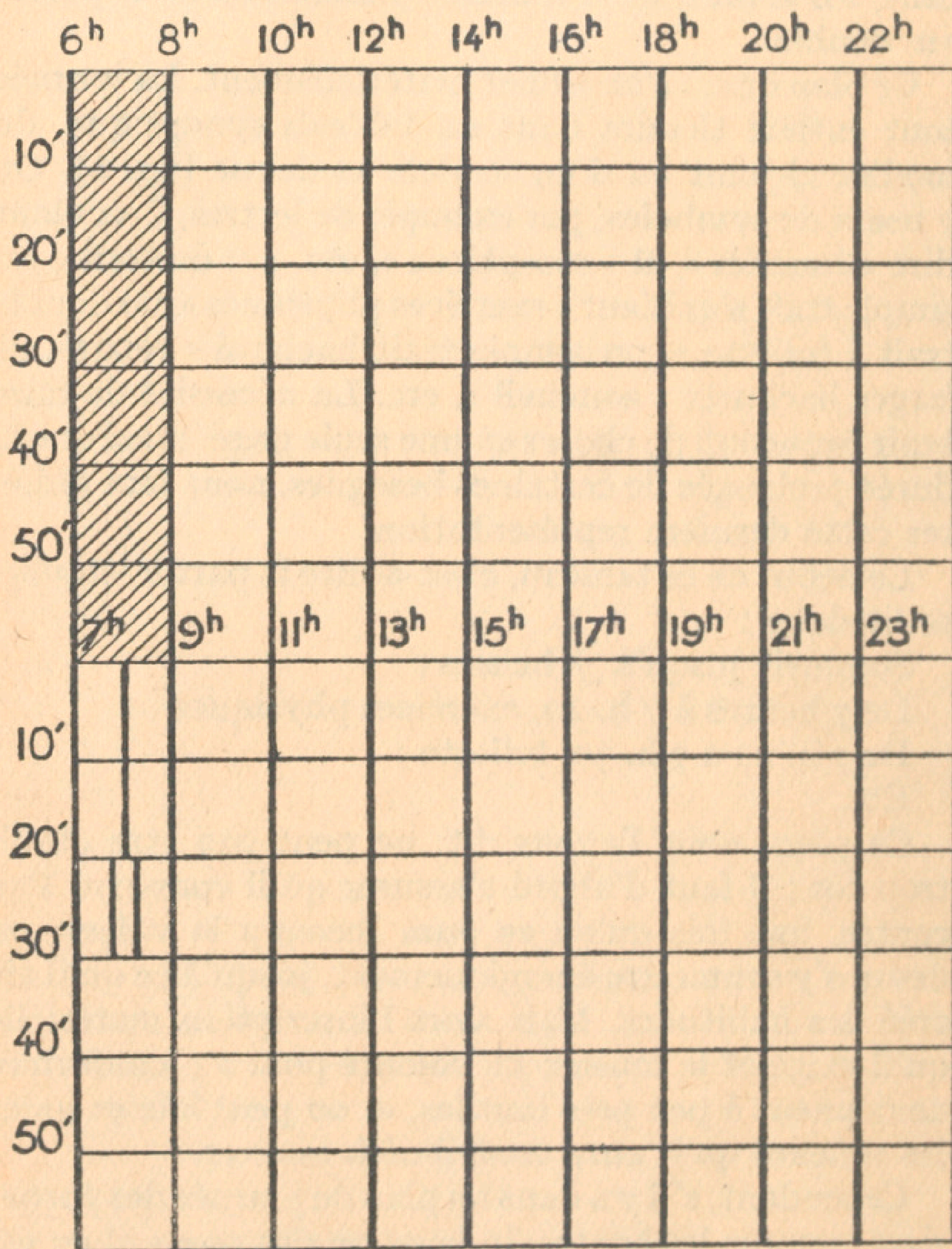


Fig. 6

Il sera étudié selon la même méthode, mais en quelques minutes, au moins la veille au soir, et rédigé sur un agenda relié ou à feuillets mobiles, par exemple en la

forme suivante, les autres parties de la journée étant conformes à l'horaire général.

Mardi 21 novembre.

Dernier délai pour toucher des mandats sur le point d'être périmés.

Payer 243 fr. 20 à M. A. (chèque).

Écrire à :

M. B. (lettre d'introduction pour M. C.) ;

Mme D. (condoléances).

10 h. 1/2. — Rendez-vous chez M. E., rue de l'Arcade, n° ... (lui apporter lettre de M. F. et projet de traité).

16 heures. Rendez-vous chez moi avec M. G. (affaire de son gendre).

17 heures. Rendez-vous chez moi avec M. H. et M. I. (affaire de la scierie) (téléphoner l'après-midi à M. J., Gobelins..., pour renseignements sur leur futur directeur).

19 h. 1/2. Dîner chez M. K. (smoking).

Quelques-uns de ces rendez-vous auront pu être demandés par téléphone, pendant votre absence, par votre secrétaire qui doit avoir un double de votre agenda.

Enfin on pourrait dresser des plans, plus précis encore, de tâches plus restreintes, comme classer des fiches ; mais alors on rentrerait dans les opérations de bureau, qui ont été décrites dans un autre ouvrage (1).

Études et programmes ou plans ont, par rapport à l'action proprement dite (2), un symétrique. C'est le contrôle. Nous nous en occuperons dans le prochain paragraphe.

§ 5. — CONTRÔLE

Le contrôle, tel que nous l'avons défini dans d'autres

(1) *La Direction des ateliers et des bureaux*, notamment p. 114 et suiv.

(2) Dont nous réservons l'examen pour le chap. suivant.

livres (1), doit porter à la fois sur les études et sur les programmes ou plans.

Les études ont permis de définir la meilleure manière de faire une besogne. On dit, dans l'atelier, qu'elles ont créé un standard. *Dès lors, contrôler, c'est s'assurer que les standards sont maintenus.*

Les programmes comme les plans, fondés les uns et les autres sur les études, ont prévu l'avenir : *s'assurer que la réalisation a été conforme à la prévision, c'est encore contrôler.*

Le mot contrôle a ainsi, d'un premier point de vue, deux sens différents.

D'un autre point de vue, on distinguerait un *contrôle en quantité* et un *contrôle en qualité*. Distinction d'ailleurs souvent factice. Pour des besognes grossières, comme clouer une caisse, la vitesse, qui est une quantité, importe à peu près seule. S'il s'agit au contraire d'opérations arithmétiques, la quantité vitesse disparaît devant la qualité exactitude. Dans les cas intermédiaires, comme la correspondance courante, il faut fixer une durée maximum et une qualité minimum et le contrôle portera sur l'une et sur l'autre.

Enfin se pose la question du *personnel contrôleur*. Dans une entreprise, même de médiocre étendue, c'est le patron qui contrôle, soit par le regard direct de son « œil de maître », soit à l'aide de procédés mécaniques, soit par l'intermédiaire d'employés spécialisés. Mais quand on n'administre que soi, il faut se dédoubler. C'est une opération délicate et nouvelle. Sa description terminera ce paragraphe.

1° *Contrôle des standards ou des études préalables.*

Ce contrôle ne pourra pas être permanent, mais il

(1) En particulier, dans *la Direction des ateliers et des bureaux*, p. 163 et suiv.

devra être périodique. Supposons qu'il s'agisse de résumer un chapitre lu ou de ranger des vêtements dans une penderie. De temps en temps on fera un examen d'une de ces tâches, en se référant à des instructions qu'on aura écrites. De temps en temps est un terme vague et que nous voulons laisser tel. Il peut signifier tous les ans ou tous les mois. En général, les contrôles seront plus fréquents lorsqu'on sera novice ; on les espacera quand on s'apercevra, par quelques contrôles consécutifs, qu'on ne fait plus de progrès sensibles.

1^o bis. *Contrôle des programmes et des plans.*

Naturellement la méthode est moins stricte pour les programmes que pour les plans. C'est de la seconde seule que nous parlerons et le lecteur passera de lui-même à la première.

L'opération est presque mécanique, encore qu'elle exige la décision de se contrôler. Cette besogne consiste en un regard sur soi-même toutes les fois qu'on vient d'accomplir une série d'actes. *L'opération est matérialisée en inscrivant sur la même feuille le but que l'on s'était proposé et la façon dont on l'a atteint.* Ce but est exprimé à la fois dans le programme à longue échéance, dans le plan général de la journée et dans les particularités du plan marquées sur l'agenda. Ainsi il y a trois feuilles distinctes sur lesquelles on a inscrit ses projets ; pour pouvoir contrôler leur réalisation, il n'y a qu'à ajouter, à la droite de chaque feuille, une colonne intitulée *contrôle*.

Dans le cas du plan des actions automatiques de la journée, on modifiera le schéma précédent en dédoublant chaque colonne : à gauche on exprimera, avec les symboles convenus, le but qu'on s'était proposé ; à droite on exprimera, avec les mêmes symboles, les résultats qui ont été atteints. D'où un fragment de schéma du genre de celui-ci (fig. 7).

C'est-à-dire qu'on s'est levé dix minutes plus tard qu'on n'avait décidé, puis qu'on a abrégé de dix minutes ses exercices physiques, puis qu'on s'est conformé à son horaire pour sa toilette, et ainsi de suite.

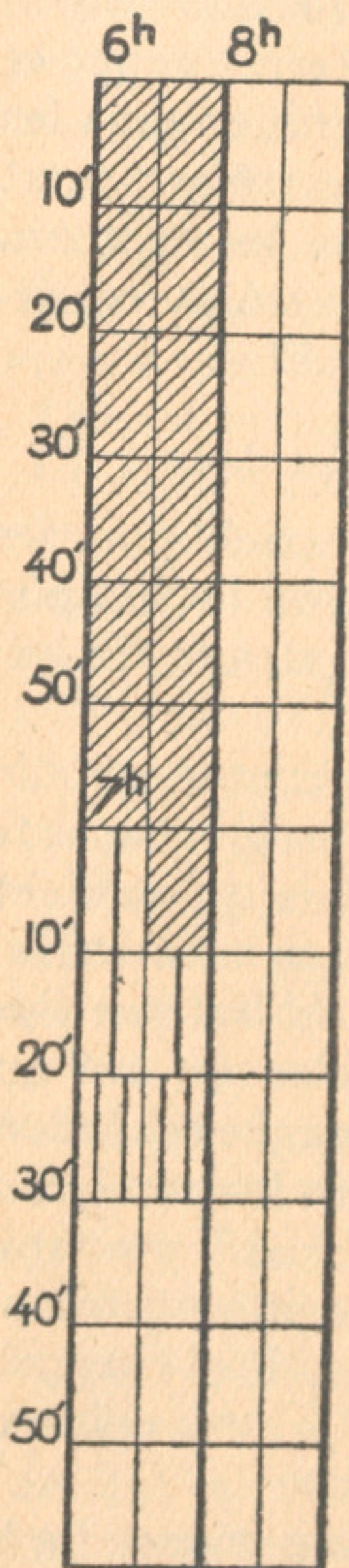


Fig. 7

2° Éléments qualitatifs du contrôle.

Les contrôles que nous venons de présenter sont uniquement des *contrôles en quantité*. Il faut y ajouter des *contrôles en qualité*. On y emploiera les mêmes cadres. Toutefois on notera si l'acte prévu a été réalisé très bien, bien, passablement, etc. La principale difficulté consiste à établir et à conserver une norme pour distinguer le bon de l'excellent ou le passable du médiocre. Aucune règle infaillible ne convient au domaine de l'esprit de finesse. Le problème étant supposé résolu, on simplifiera la notation en usant de signes, à moins qu'on n'emploie des chiffres, comme dans les écoles. Il peut être quelquefois commode de séparer le contrôle en quantité du contrôle en qualité, en prévoyant pour le contrôle complet deux colonnes.

Il y a dans l'idée de contrôle un élément capital et généralement inaperçu. C'est un élément psychologique. *Le contrôle mécanique que nous venons de décrire a en effet pour but de créer des habitudes et dès lors de se supprimer lui-même.*

Après avoir, grâce à un contrôle tenace, constaté qu'on ne perd pas plus de dix minutes à lire ses jour-

naux ou qu'on se contente comme boisson d'une tasse de thé chaud, on finit par s'y accoutumer au point qu'on n'y éprouve plus aucune difficulté. A partir de ce moment, le contrôle journalier doit cesser comme inutile ; on le remplacera par *un contrôle de seconde espèce à fréquence beaucoup plus rare*. Par exemple, chaque mois pendant trois jours consécutifs, on s'assurera qu'on ne se relâche point. Pareils contrôles doivent être notés sur un calendrier divisé en jours et non plus sur un horaire divisé en fraction d'heures.

3^o *Qui en fin contrôlera ?*

Soi-même, semble-t-il. Soi-même autant que possible, répondrons-nous. Car beaucoup sont pour leurs propres actes soit des témoins aveugles, soit des juges partiaux. Nul ici ne peut se passer d'auxiliaires. Ils sont de deux espèces.

A) Les uns sont des *procédés*. Ainsi les tableaux horaires. Ainsi les cotes des défauts. Ils nous forcent à être attentifs à nos faiblesses. Ils en évaluent malgré nous la gravité. Néanmoins nous pouvons soit en user à contre-sens, soit ne pas profiter de leurs enseignements, soit même cesser de nous en servir. Alors quelqu'un doit s'interposer, qui ne peut être qu'un homme.

B) Disons *un ami*, ou mieux *deux amis*, de caractères opposés pour éliminer leurs équations personnelles. Au début, ils nous apprendront la méthode. Périodiquement, ils s'assureront que nous n'y avons pas renoncé. Ils doivent donc être compétents comme des instructeurs et tenaces comme des gardiens. Ce n'est pas du premier coup qu'on les choisira. Cependant, une fois choisis, on ne devra pas les laisser devenir des directeurs véritables. Excellents correcteurs de vision ou excitateurs d'énergie, ils deviendraient nuisibles s'ils imposaient leur point de vue et leur volonté. Il ne s'agit pas

d'être contrôlé, mais de se contrôler. Le contrôle n'est fécond que s'il est acte libre.

Par là, il n'est pas seulement la conclusion du processus administratif, mais la préface à tout progrès. C'est par lui qu'un lien s'établit entre gérer et accroître sa valeur. Cette fonction du contrôle sera étudiée plus tard.

Fixation du but, études préalables, programmes d'action d'une part, et d'autre part contrôle, ne sont que les cadres d'un acte plus restreint ; mais cet acte mérite une longue description : nous nous y emploierons dans le chapitre qui va suivre.

§ 6. — EXERCICES

Comme le chapitre précédent et plus encore peut-être, celui-ci, après avoir été compris, doit être pratiqué. Le lecteur étudiera minutieusement les exercices que nous allons proposer et même il en composera d'autres que lui suggéreront le texte précédent et sa propre expérience.

Premier exercice. — Distinguer trois espèces d'actes, des gestes mécaniques, des actes mi-mécaniques, mi-originaux et de vraies inventions, dans ce récit de la solution d'un problème de géométrie.

« Construire un triangle ABC connaissant la hauteur, la bissectrice et la médiane issues d'un même sommet A. »

Le sujet sait qu'il doit commencer par supposer le problème résolu. Il dessine donc (fig. 8) un triangle ABC, avec la hauteur AH, la bissectrice AD, la médiane AM et il inscrit sur la figure, par des signes convenus, les propriétés de ces trois dernières droites (durée de l'opération : 2 minutes).

Il passe en revue quelques propriétés connues de ces trois lignes, mais pour les écarter aussitôt comme manifestement

inutiles : elles se coupent respectivement en un même point ; les hauteurs AH , BH' , CH'' sont bissectrices du triangle $H H' H''$; la bissectrice AD divise le côté BC en segments proportionnels à AB et à AC ; la médiane AM est coupée par les deux autres au tiers de sa longueur (5 minutes).

Rêvant au but du problème, il s'aperçoit qu'on peut dessiner les droites AH , AD , AM , en longueur et en position, et la droite BC en direction seulement : donc du triangle cherché on ignore les points B et C (3 minutes). Il refait sa figure, en traçant en gros traits les lignes connues et en figurant en pointillé les lignes inconnues AB et AC (2 minutes).

Réfléchissant davantage aux données, il estime avoir exprimé

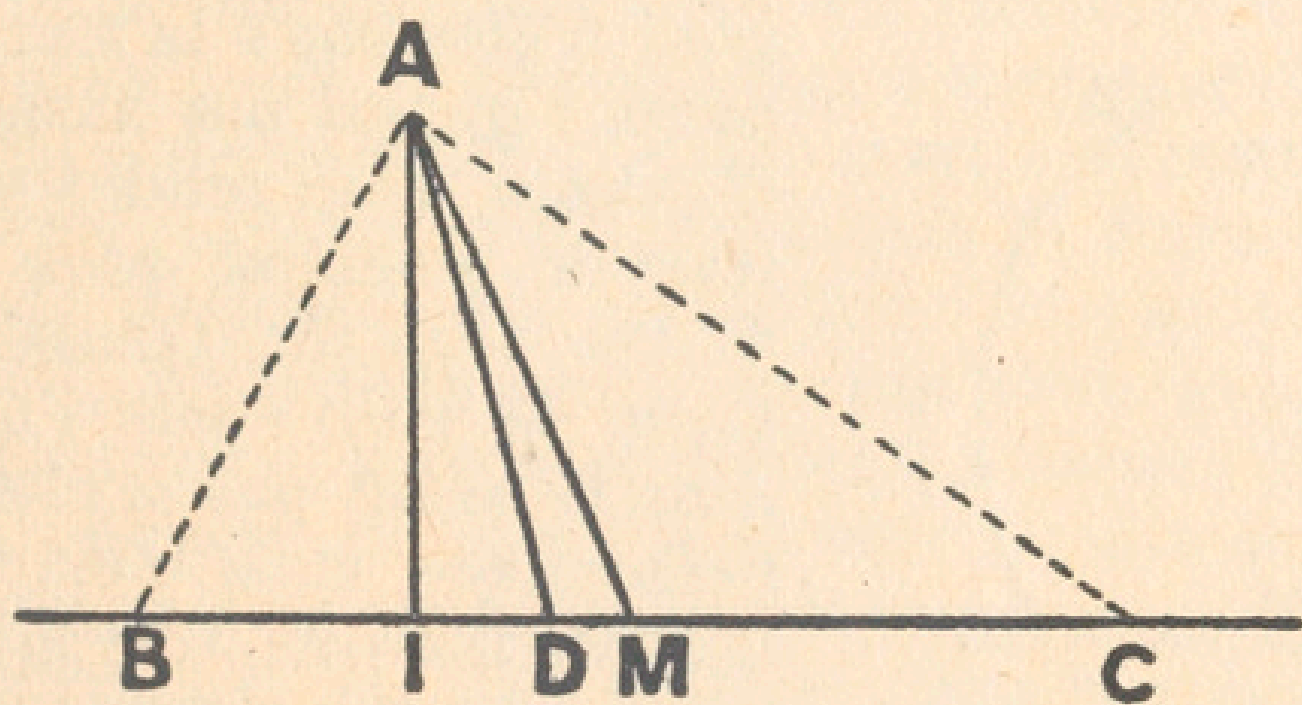


Fig. 8

graphiquement tout ce qu'il peut tirer de la définition de la hauteur, mais il lui faudrait trouver un théorème relatif « à la fois » à la bissectrice et à la médiane. Peut-être est-ce celui qui donne les longueurs de ces deux lignes en fonction de celles des côtés (4 minutes). Il va feuilleter le troisième livre de sa géométrie. Il constate qu'il fait fausse route (3 minutes).

Mais, chemin faisant, ses yeux sont tombés sur un cercle circonscrit. Au hasard, il le dessine (fig. 9). Naturellement il prolonge AD jusqu'au point I , milieu de l'arc BC (2 minutes). Sa figure, mal faite, le trouble. Il la recommence à la règle et au compas (2 minutes). Aussitôt il se rappelle que MI est perpendiculaire à BC . Il peut donc tracer le point I . Il connaît donc deux points, A et I du cercle circonscrit (3 minutes). Mais MI étant un diamètre de ce cercle, il en peut connaître un troisième point, le symétrique A' de A par rapport à MI (2 minutes).

A présent il n'a plus qu'à construire ce cercle : son intersection avec la direction BC lui donnera les deux points B et C : il fait la figure avec soin (3 minutes).

2^e *exercice*. — Critiquer la manière dont M. M... administre sa vie.

M. M... met son honneur à agir avec la précision d'une horloge. Il a fait renvoyer plusieurs cuisinières parce que les repas commençaient avec cinq minutes de retard et maintenant il aime mieux manger de la viande crue que de ne pas manger à l'heure ; à dîner il a introduit la mode de la salière et de la carafe individuelles pour simplifier les gestes, il s'indigne qu'à goûter on passe des gâteaux crémeux ou poisseux sans fourchette et sans serviette. Il a renoncé aux autobus dont les horaires ne sont pas assez précis et ne circule que dans son auto,

avec assez de pneus de rechange pour n'être pas à la merci des accidents : quand par hasard il arrive d'avance à un rendez-vous, il préférerait attendre sous la pluie à rentrer trop tôt. Quand quelqu'un vient le voir après l'heure fixée, il ne le reçoit pas si c'est un petit personnage, et si c'est un personnage de marque, il le lui fait observer sans discrétion, quitte à se brouiller avec lui pour toujours. S'il est malade, il aggrave sa maladie par sa fureur contre l'accident qui a détraqué ses plans. Il

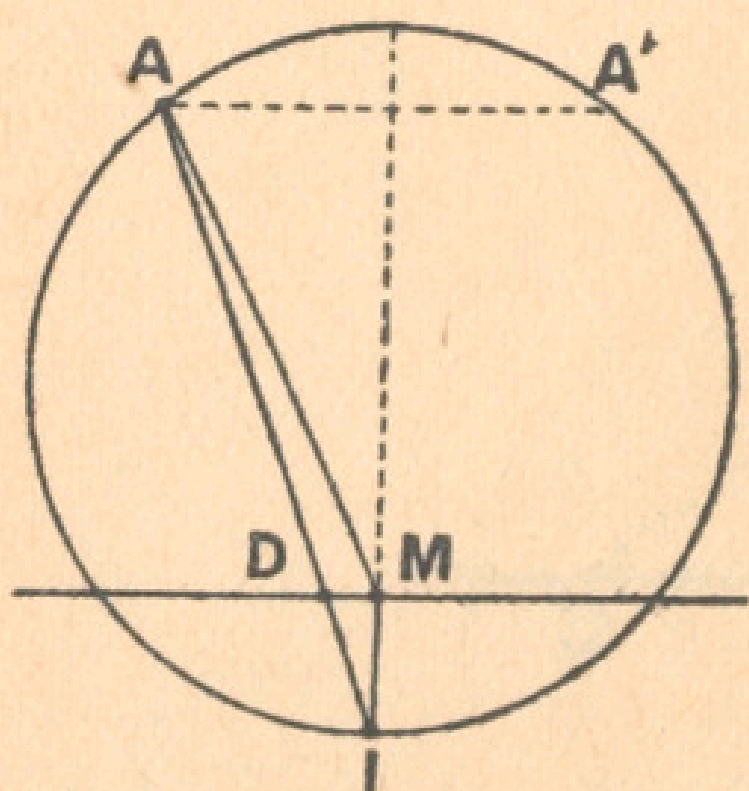


Fig. 9

s'exerce pour gagner du temps à se raser avec deux rasoirs, l'un sur la joue droite, l'autre sur la joue gauche. Dans son bureau, il exige qu'on place près de son buvard trois crayons taillés, qu'on lui prépare des enveloppes toutes timbrées, et il a installé un téléphone sur chacune des tables où il se met plus souvent. Il a mis tous ses amis sur fiches, il les juge d'après les schémas qu'elles contiennent et non d'après un flair qu'il n'a jamais cherché à acquérir. Il est riche, il est instruit, il n'est pas laid, il a du cœur : il n'a jamais pu se marier.

M. M. est un maniaque de l'efficiencce au sens le plus matériel et le plus mesquin : on notera, une à une, ses idées justes, mais aussi ses contre-sens et ses principales lacunes.

3^e *exercice*. — Même critique pour l'administration de M. P...

P... se lève assez tard, car il veille tard aussi, étant de tempérament nerveux et préférant le labeur du soir, surtout excité par du café : les résultats de ce travail sont peut-être inégaux, mais ils ne sont jamais moyens : ou mauvais ou excellents ; il donnerait volontiers des semaines de torpeur pour une minute d'invention ; et il a souvent à inventer, aussi bien dans les études financières par lesquelles il débute dans sa carrière que dans les quelques nouvelles qu'il écrit pour se délasser. Donc il se lève tard. Mais il est assez lesté pour s'habiller vite, et sa santé robuste n'est pas affectée quand, par hasard, pris par l'heure, il est obligé de remettre sa douche au lendemain, ou au surlendemain : ce sont les lymphatiques qui ont besoin d'une douche au saut du lit. D'ailleurs, aussi ingénieux qu'un autre, il a su éviter dans ses habits l'abus des boutons et des lacets ; nerveux comme il est, la patience lui manquerait pour manier cet attirail d'un autre siècle. Alors il court à sa banque : il court au sens propre : on a si peu d'occasions de faire de footing à Paris. Il sort toujours sans parapluie : le parapluie l'agace. Quand il pleut, il prend le métro. En première, quand il a envie de lire les journaux. Mais aux heures de presse, il doit laisser sa place aux dames, et adieu la lecture : politesse prime efficacité. Ses repas sont aussi variables que possible : la faim est son guide : dans les besognes bestiales il ne se reconnaît pas de meilleur maître que son instinct. Rarement il prend de petit déjeuner : c'est trop de temps perdu : un croissant, un verre de porto, une cigarette, c'est plus qu'il n'en faut pour aller jusqu'à midi ou une heure. Alors, quelque peu affamé, il fait un lunch copieux, deux plats de viande, peu de légumes, pas de dessert, du café et un verre de liqueur. Il ne dédaigne pas la sieste, mais le plus souvent il s'assied à son bureau et lit un poème ou un roman : c'est la meilleure façon de se distraire des chiffres. Chiffres intelligemment interprétés certes, mais chiffres jusqu'au soir ; chiffres qui battent des records, du moins des records de vitesse, car il fait souvent des fautes de calcul. Il se préserve du danger en recommençant par une méthode différente, et ne cherche pas à se corriger : des expériences hâtives, mais répétées, l'ont persuadé que son défaut était incurable. Le soir il dîne souvent en ville ou au restaurant, puis il va au théâtre, au concert, au bal, à des conférences même, car il aime se tenir au courant de la vie intellectuelle ou artistique ; mais généralement il reste chez lui, tantôt rêvant, tantôt lisant, tantôt écrivant. Quand paraît un nouveau livre, un livre qui compte, il lui consacre plusieurs soirées consécutives, et il emploie plus de temps encore à griffonner et à raturer ses essais. Peut-être éprouve-t-il à ces coups de collier une certaine lassitude : elle est

ou lui paraît moins grande que celle d'un labeur morcelé et long, qui fatigue par son ennui même : la passion dans le travail équivaut pour lui à un repos. Du reste, pour prévenir tout surmenage, il s'astreint (c'est peut-être le seul exercice auquel il s'astreigne) à un après-midi de sport par semaine, foot-ball l'hiver, tennis l'été : il regrette seulement de n'avoir aucun instant pour s'entraîner dans la semaine. En vacances, il flâne à la montagne ou au bord de la mer ; flânerie absolue avec dix ou douze heures de lit, pour réparer ses forces en se replongeant dans le flux de la vie animale. On a essayé quelquefois de lui faire suivre des règles plus strictes d'hygiène physique ou mentale : il répond toujours qu'elles ne sont bonnes que pour des gens usés, chez qui la vie a perdu sa spontanéité créatrice : il sent en lui trop de sève pour se mécaniser encore : la sagesse des vieillards serait folie chez les jeunes gens.

4^e *exercice*. — En s'inspirant des deux textes précédents décrire l'administration d'un ami dont les « buts » ont plusieurs fois varié : professorat, journalisme, politique.

5^e *exercice*. — Même travail, quand les « études préalables » sont insuffisantes ou exagérées.

6^e *exercice*. — Même travail, quand le contrôle est trop pénible ou que ce n'est qu'un simulacre de contrôle.

7^e *exercice*. — Comme expérience rudimentaire de psychologie expérimentale, essayez sur quelques personnes de votre entourage le test de Ribot, pour déterminer la nature de leur imagerie. (*L'évolution des idées générales*, Paris, Alcan, p. 129 et suiv.)

« Je vais, direz-vous, *prononcer* plusieurs mots ; je vous prie de me dire, immédiatement et sans réflexion, si ce mot n'évoque rien dans votre esprit, ou s'il évoque quelque chose, et quoi. »

Les 14 mots à prononcer, allant du concret à l'abstrait, sont : chien, animal, couleur, forme, justice,

bonté, vertu, loi, nombre, force, temps, rapport, cause, infini.

On note aussitôt les réponses. Généralement les sujets se classent en types concrets (ceux qui, au mot « loi », répondent : « juges en robes rouges »), types visuels typographiques (ceux qui, au mot chien, répondent qu'ils voient les lettres C, H, I, E, N), quelquefois types auditifs (ceux qui se contentent d'entendre le son sans évocation d'images visuelles), et surtout types composés.

8^e *exercice*. — Une autre expérience simple, qu'on fera faire de même à des amis, a pour but de séparer, parmi les facteurs de la mémoire immédiate, le facteur visuel et le facteur verbo-moteur (par lequel les objets sont enregistrés dans des mouvements, achevés ou ébauchés, des lèvres, de la langue ou de la mâchoire). On *montre*, pendant un temps très court, une série de vingt mots sans liens écrits sur un tableau et on demande d'en reproduire aussitôt le plus possible par écrit : le résultat mesure une mémoire qui semble purement visuelle, mais peut être à la fois visuelle et verbo-motrice, rien n'interdisant au sujet, en même temps qu'il lit, de « prononcer ». Pour l'en empêcher, dans une seconde épreuve faite avec vingt mots différents des premiers, mais choisis dans les mêmes catégories, on impose aux sujets, pendant qu'ils regardent, de compter à haute voix : « un, deux, trois, quatre, cinq, six, un, deux, trois, etc. » de manière à inhiber tout adjuvant verbo-moteur. Les sujets « visuels » ont la même note dans les deux examens, les sujets « verbo-moteurs » réussissent beaucoup mieux le premier que le second.

9^e *exercice*. — Essayer sur soi-même la loi de Jost (au § 3, *Etudes préalables*, c). On prendra comme objets deux ou trois « sonnets » du même auteur, de J.-M. de

Hérédia, par exemple, et on s'efforcera de les retenir par deux ou trois méthodes différentes : chaque fois on notera tous les temps.

10^e *exercice*. — Comment est rangée votre table, votre bibliothèque, votre armoire ? Critiquer ces habitudes.

11^e *exercice*. — S'appliquer l'exercice du § 3, 2^o, p. 58.

12^e *exercice*. — Établir un programme de l'étude du présent livre : ce programme sera refondu après la lecture du premier chapitre. (S'inspirer du § 4, 1^o, 2^e exemple, p. 65.)

13^e *exercice*. — Établir le plan de sa toilette (s'inspirer du § 4, 11^o, p. 68).

14^e *exercice*. — Essayez de lire en métro ou en autobus : si, à cause de la presse, vous n'y parvenez qu'en vous installant en première, calculez le prix de revient d'une page de lecture.

CHAPITRE III

Quelques problèmes d'administration de soi

§ I. — L'ACTE

Nous avons décrit, dans le chapitre précédent, le cadre où s'insère l'action. Dépouillé du programme qui le précède et du contrôle qui le suit, l'acte peut être appelé élémentaire. Le mot élémentaire a du reste plusieurs sens. Il s'applique tantôt à un élément infime, comme serrer les dents, tantôt à un élément plus complexe, comme donner un ordre de bourse. La psychologie moderne a traité la question avec des précisions inégales, suivant qu'elle a étudié des éléments ultimes ou des éléments composés. C'est dans le premier cas seul que les études sont quelque peu sérieuses.

1^o *Acte rigoureusement élémentaire.*

Les expériences ont commencé par les actes des animaux qu'on nomme actes *réflexes*.

Tout acte est une réponse à un stimulant. Quand on met de la viande dans la bouche d'un chien, ses glandes salivaires se mettent à sécréter de la salive : voilà un réflexe. La plupart des réflexes sont *spécifiques* d'une excitation donnée : ainsi la vue de la lumière fait chanter le coq et la vue d'une souris bondir le chat. Lorsque telle excitation engendre infailliblement un geste unique, on nomme encore ce geste *un réflexe inconditionné*.

Mais les travaux de Pavlof et de son école ont mis en évidence des réactions d'un nouveau genre. L'expérience consiste, toutes les fois qu'on met de la poudre de viande dans la bouche d'un chien, à agir sur un autre de ses sens, par exemple en lui faisant entendre un air de musique. Excitation gustative et excitation auditive seront ainsi toujours liées. Il en résultera chez le chien une association telle que bientôt il suffira de lui faire entendre l'air connu pour qu'il secrète de la salive. Il y a encore reflexe, mais ce n'est plus un réflexe instinctif ; c'est un réflexe artificiel : c'est lui qu'on nomme *réflexe conditionné ou conditionnel* (1).

On peut généraliser, au moins à titre d'hypothèse. Comme, chez l'homme, de nombreux excitants ont joué simultanément, il s'est ébauché chez lui de nombreuses associations, qui rendent nos réponses *de plus en plus indéterminées*. Alors que l'animal n'a que des réflexes, l'homme montre des réflexes, des demi-réflexes, des quarts de réflexes et enfin des actes que, dans le langage courant, on nomme libres. Mais il ne faudrait pas attribuer ces derniers actes à une faculté mystérieuse, dite volonté, qui émettrait des fiat sans condition, pas plus qu'il ne faudrait les déduire d'une pesée de motifs et de mobiles qui seraient construits d'avance comme les poids d'une balance. La première de ces conceptions aboutirait à des formules impensables, la seconde apparenterait étrangement l'acte libre à un geste fatal. En réalité, si un acte est libre, c'est que nous y sommes intéressés tout entiers. A l'unique stimulant externe — odeur d'un repas, aspect d'un ennemi, tentation d'un gain — nous ajoutons des stimulants tirés de nous-mêmes — jugements et émotions,

(1) Cf. PAWLOW, *l'Excitation psychique des glandes salivaires* (*Journal de Psychologie*, 1910), *l'Inhibition des réflexes conditionnels* (*Journal de Psychologie*, 1913), etc.

souvenirs et espérances —, si bien que nous nous décidons avec toute notre raison et toute notre sensibilité, toute l'expérience de notre passé et maintes anticipations sur notre avenir. Nous ramassons le plus possible de nous-même pour que les impulsions du dehors filtrent à travers la plus grande part de notre personnalité. *Être libre, c'est être soi.*

C'est pourquoi les recherches expérimentales sur ce qu'on nomme vulgairement la volonté sont si difficiles, si rares et si incomplètes.

Nous citerons, à titre d'essais qui peuvent tout au plus montrer une voie, certains travaux de Ach et de Michotte et Prüm.

Ach offrait d'abord à son sujet des séries de deux syllabes formées chacune d'une voyelle entre deux consonnes et dépourvues de sens : ces deux syllabes avaient entre elles divers rapports, par exemple rimaient, comme tur-zur : chaque série étant présentée plusieurs fois, il se formait entre ses deux termes une association, dont la puissance était mesurée par le nombre des présentations. Le sujet étant ainsi préparé à l'automatisme, l'expérimentateur lui soumettait, par exemple, une syllabe ayant appartenu à une série rimée et l'invitait soit à lui trouver une rime, soit à l'inverser : dans le premier cas, l'association formée favorisait la tâche, dans le second elle la troublait : alors la force de l'association vaincue mesurait la force de la « détermination » victorieuse. Cette description n'est qu'un schéma : en réalité Ach observait encore les phénomènes de tension, par exemple des muscles de la tête, qui accompagnent la décision, et s'informait de toutes les impressions que le sujet avait ressenties au cours de l'expérience (1).

(1) *Ueber die Willenstätigkeit und das Denken* (Göttingen, Vandenhoeck und Ruprecht, 1905). — *Ueber den Willensakt und das*

Michotte et Prüm montraient à leurs sujets des cartes portant deux nombres et leur demandaient de choisir soit entre les additionner ou les soustraire, soit entre les multiplier ou les diviser, et cela pour des « motifs sérieux » : de plus, ils devaient décrire ces motifs ainsi que les impressions qui avaient accompagné leur choix. Du reste, le choix fait, on ne leur demandait pas d'effectuer l'opération, qui paraissait sans intérêt. L'objet de l'expérience était donc moins l'acte que la décision (1).

De telles expériences peuvent étonner par la disproportion entre l'ampleur de l'effort, l'exiguité de l'objet et, malgré certain appareil mathématique, le vague des résultats (2). Peut-être faut-il y voir des essais d'où sortiront, par la critique même, des travaux plus pertinents. Tels quels, ils confirment ce que nous venons d'annoncer. Ach comme Michotte observent que, dans la détermination la plus futile, un homme accomplit une démarche absolument originale, et que, à la différence de ce qui se passe dans un réflexe, il doit y faire appel à *une foule d'éléments mentaux qui mettent parfois en jeu son être presque entier*.

Mais par quel dynamisme passe-t-on d'un stimulus à un geste par l'intermédiaire de cette prise de possession de soi ?

Les purs physiologistes seraient tentés de chercher la

Temperament (Leipzig, Quelle und Meyer, 1910). — *Ueber den Willen* (Untersuchungen zur Ps. und Phil., Bd. I, 1, 1910). — *Ueber den Willensakt, eine Replik, ibid.*, Bd I, 4, 1911).

(1) *Etude expérimentale sur le choix volontaire et ses antécédents immédiats*, Arch. de Ps., t. X, 1911 et *Note à propos de contributions récentes à la psychologie de la volonté*, Etudes de Ps., vol. I, fasc. I, 1912. (Dans cette note, une description de travaux analogues de Boyd-Barret, élève de Michotte.)

(2) Lire une critique de ces recherches, sous la plume de M. Ch. BLONDEL, dans *le Traité de psychologie* de Georges DUMAS (Paris, Alcan), au chap. des *Volitions*, t. II, p. 357 et suiv. — Lire aussi l'ouvrage de LINDWORSKY, *Die Wille* (Leipzig, J. A. Barth).

réponse dans des comportements cérébraux. Quand les nerfs sensitifs transmettent aux nerfs moteurs l'excitation qui deviendra un geste, l'influx nerveux peut suivre une multitude prodigieuse de chemins. Mais nous ne connaissons à peu près rien ni de la nature des connexions entre les neurones, ni de l'opération qui aboutit au choix d'une voie privilégiée. Si le cerveau ressemble à un standard téléphonique, nous ignorons le mode de contact des fiches et l'énergie qui joue le rôle de demoiselle du téléphone. Dire que notre liberté tient à la complexité de notre système nerveux central, c'est traduire les concepts des vieux spiritualistes en concepts de matérialistes qui ne sont pas jeunes non plus. Les deux langages sont aussi vagues. Par l'un comme par l'autre, on affirme le parallélisme psychophysiologique, mais on ne l'explique point.

Renonçons donc à une science de l'organisme qui balbutie à peine et contentons-nous de l'observation, si médiocre soit-elle, des comportements mentaux. Elle nous permettra d'avancer de quelques pas vers la solution par l'étude des actes relativement élémentaires.

2^o Acte relativement élémentaire.

C'est un acte intermédiaire, par sa durée et sa complexité, entre donner un coup de marteau et fonder une aciérie. Par exemple, c'est se laver, apprendre une phrase, faire une aumône, engager un domestique.

Tous ces actes commencent par une impression physique : mon miroir me révèle que je suis sale, mon horaire me rappelle que je vais être interrogé, un pauvre se tient sur mon passage, un candidat m'a présenté ses certificats. Tous finissent par un geste du corps : je prends l'éponge, j'ouvre le livre, je tends une pièce, je prononce un oui. Entre cet unique point de départ et cet unique point d'arrivée, si l'acte est libre, c'est tout un épanouissement d'événements intérieurs.

Je voudrais y voir clair. Je voudrais du moins savoir quelles sont, entre ces forces internes, celles qui commandent les autres et comment je dois m'y prendre pour en provoquer l'explosion. Ma pratique d'homme en dépend.

Ce qui rend la réponse difficile, c'est que ces comportements mentaux non seulement ont échappé jusqu'ici à l'expérience (nous ne possédons à leur égard aucun travail de laboratoire), mais échapperont toujours à notre langage : on ne peut pas parler de sentiments séparés ni de jugements séparés, ou, si l'on en parle en attendant la langue propre de la psychologie, ce doit être avec la pleine conscience de n'employer que de grossiers symboles. Force est donc de s'en tenir à quelques remarques de sens commun, qu'on interprétera le moins arbitrairement possible.

Quand un stimulus ne produit pas un réflexe, son énergie est mise en attente ; au lieu de déclencher un unique comportement physique, elle s'éparpille en multiples comportements mentaux ; la conscience s'éveille ; à elle se présente une multitude de phénomènes, parmi lesquels nous avons coutume de distinguer des sentiments et des jugements ; ils éclairent diverses possibilités d'action ; entre elles un choix se fait et le geste, un instant suspendu, s'accomplit.

Les sentiments et tout ce qui leur ressemble — colère, orgueil, pitié, amour de son pays ou de la science — peuvent être quelquefois des mobiles immédiats : c'est le cas de la colère : mais alors ce ne sont pas des mobiles d'être libre. Ou bien, si les sentiments manifestent une liberté (cas de l'amour de la science), c'est qu'ils sont accompagnés de jugements de valeur (ainsi : la science mérite qu'on se dévoue à elle sans rétribution) : donc des jugements de valeur peuvent servir de mobiles initiaux. Toutefois, s'ils amorcent, ils n'achèvent pas. Lorsqu'ils se présentent à nous dans leur pureté abs-

traite, ils risquent de n'être qu'une lettre inefficace : on admire un théorème, on ne lui obéit pas : *video meliora proboque, deteriora sequor*. Il faut alors qu'un travail intérieur allume autour de leur formule une photosphère ardente, — par exemple, pour nous décider à entreprendre un labeur scientifique pénible et désintéressé, image du succès escompté, conscience de l'intérêt de la recherche, appel à une passion encore somnolente, — et *cette traduction, plus concrète, du jugement, peut agir aussi directement sur nos nerfs qu'un verre plein pour un ivrogne*. Ainsi, au moins en ce qui concerne nos activités les moins primitives, les jugements de valeur paraissent avoir un rôle capital ; non qu'ils créent les impressions qui déclencheront un geste ; étant placés sur un autre plan, ils n'ont pas un tel pouvoir ; simplement, au milieu du flux riche et indistinct qui bouillonne en nous, ils jouent le rôle de filtres ne laissant passer que ce qui est favorable à l'action qu'ils préconisent (1). Quant à nos autres activités, surtout si on les considère d'un point de vue d'où le primat de la pensée apparaît moins nettement, on peut dire qu'elles sont sinon menées, du moins organisées par un complexe dont les deux éléments principaux sont un jugement et un sentiment exprimant l'un et l'autre la même tendance en deux langages.

Ici le mot essentiel est organiser. On pourrait dire aussi polariser. On pourrait parler encore de concentration. Il n'est pas impossible de préciser un peu le sens de ces synonymes. Qu'on se reporte à d'anciennes

(1) Cf., à propos d'une activité spéciale, un article de H. POINCARÉ sur l'invention mathématique dans *l'Année psychologique* de 1909 et le second volume de M. LE ROY sur *la Pensée intuitive*, portant en sous-titre *Invention et vérification* (Paris, Boivin). Les activités des héros et des saints, telles qu'elles apparaissent dans leurs livres, leur correspondance ou leurs biographies, révèlent de même le rôle, dans leurs actions, de leurs principes directeurs.

observations de Pierre Janet (1) sur ceux qu'on peut continuer de nommer des hystériques. Ces malades, dès qu'un complexe envahissait leur conscience tout entière, ne pouvaient plus résister à son impulsion. Rétrécissement du champ de la conscience et fatalité de l'acte allaient donc de pair. Peut-être peut-on considérer les faits cliniques, si exceptionnels soient-ils, comme des faits normaux dont la maladie a simplement exagéré certain aspect. Dès lors on se permettra de généraliser. *Dans chacun de nos actes, dira-t-on, ce qu'on a appelé pouvoir d'organisation ou de polarisation consiste à nous présenter, en exclusive lumière, une des possibilités entre lesquelles nous hésitons.* Du véritable dynamisme de cet éclairage nous ne savons, il est vrai, à peu près rien. Mais des êtres raisonnables possèdent quelques recettes pour l'allumer. Nous en parlerons à propos de la méditation et de l'auto-suggestion (2). C'est pourquoi nous avons cru nécessaire d'y préluder par cette esquisse théorique.

Nous pouvons, sinon l'approfondir, du moins l'étendre par d'autres considérations utiles.

Nos actes, pour se produire, supposent encore : des concomitants physiques, qui sont secondaires ; des dispositions psychiques, qui sont capitales.

A) Conditions physiques.

Les unes sont la conséquence d'un état permanent, comme la santé et la vigueur nécessaires à « l'exécution », surtout si l'acte comporte des gestes du corps. Ils ne le sont pas moins à « la décision ». D'abord parce qu'entre décision et exécution il n'y a souvent qu'une différence artificielle : se décider, c'est déjà commencer à exé-

(1) Cf. Pierre JANET, *Névroses et idées fixes, Obsessions et Psychasténie, l'Etat mental des hystériques* (Paris, Alcan).

(2) Aux §§ 3 et 4 de ce chapitre.

cuter. Ensuite parce que, si l'on se résoud, c'est qu'on prévoit plus ou moins consciemment que la réalisation sera possible, et bien des gens ne sont indécis que parce qu'ils sont valétudinaires.

D'autres adjuvants, physiques aussi, ont un effet immédiat et passager. Après les repas, la digestion provoque vers les viscères un afflux de sang qui manquera au cerveau et aux muscles. Dans la fatigue, des toxines rendent notre corps engourdi et notre esprit pessimiste. Il est d'autres toxines qu'introduit artificiellement l'abus de l'alcool, du tabac, des stupéfiants. L'homme d'action s'en garde ou les élimine, surtout au moment d'agir.

Toutes ces règles sont l'application du vieil adage : *mens sana in corpore sano* ; la physiologie moderne y a simplement ajouté quelques précisions, d'autant plus nécessaires que la vie industrielle et urbaine nous place dans des circonstances défavorables dont les anciens étaient exempts.

B) Conditions intellectuelles.

La vraie décision, c'est-à-dire celle qui n'est pas impulsive, exige un état d'esprit plus important encore. C'est une opposition apparente qui sépare ceux qu'on nomme des « intellectuels » de ceux qu'on appelle « des hommes de décision ». Les premiers reprochent aux seconds d'aller de l'avant sans savoir où ils vont ; les seconds reprochent aux premiers de penser tellement qu'ils n'ont plus la force d'agir. Deux reproches qui ne sont que partiellement fondés. D'une part on a raison de condamner ceux qui agissent sans penser, à moins que ce ne soient des subordonnés à qui l'on ne demande que des gestes presque automatiques ; d'autre part on est fondé à se moquer non de ceux qui sont intellectuels, mais de ceux qui le sont mal à propos : leur tort

n'est pas de vouloir voir clair, mais de vouloir voir clairement tout et de vouloir tout voir sans nuances : c'est pourquoi, se heurtant à quelques infimes détails, un caillou leur paraît une montagne, et à l'audacieux qui propose de l'écarter avec effroi ils disent « non ».

En réalité, le vrai actif commence par être un vrai intellectuel dont l'intelligence a un triple rôle :

a) *Connaître les causes et les effets* de l'acte qu'il projette, de manière à savoir sur quel levier il faut appuyer pour que la réalisation soit efficace et quelles répercussions heureuses ou malheureuses cette réalisation provoquera ;

b) Classer ces causes et ces effets *suivant leur nature* — état d'âme à créer autour de soi, organisation sociale à établir, conditions matérielles à choisir, — puis ranger tous ces éléments d'après leur ordre d'importance, enfin ne retenir que les facteurs dominateurs, sans quoi, à trop considérer les facteurs secondaires, on perdrait des efforts précieux en discussions vaines ;

c) Faire ce discernement *aussi vite qu'il est nécessaire*. Cette vitesse est d'ailleurs toute relative : quand on entreprend l'éducation de son personnel, on peut se donner des mois pour réfléchir ; quand on doit faire face à une grève, la réflexion ne doit guère durer plus d'une heure ; quand on a à donner un coup de barre à un navire menacé de collision, c'est par fractions de secondes qu'il faut compter.

Ce travail est absolument indispensable. Toutefois nous n'en parlerons pas ici, car nous en avons donné les principales règles dans notre manuel de « Logique ». Nous prions le lecteur de s'y reporter purement et simplement (1).

(1) *La Logique du chef d'entreprise*, notamment, dans la seconde partie, le chap. V, « La position des questions », p. 112 et suiv. et le chap. VIII, « La recherche des causes », p. 172 et suiv.

C) *Conditions morales.*

La décision, à supposer qu'on puisse l'abstraire de l'action, suppose une certaine passion pour la tâche qu'on va entreprendre et, en outre, l'amour de l'activité en elle-même avec l'amour ou du moins l'acceptation des risques qu'elle comporte. Ne considérons que ces amours généraux.

a) *Amour de l'activité.* Il s'agit ici d'une activité véritable, non d'une gesticulation mécanique. Ainsi non pas courir, mais jouer au foot-ball, non pas dicter des lettres, mais peser leur contenu. Une telle action, toujours plus ou moins grosse de pensée, s'oppose à la fois à la réflexion qui serait un jeu sans autre but que lui-même, à la réception passive de sensations comme on en éprouve dans une lecture, une audition ou un spectacle, à la simple rêverie, à la somnolence et au sommeil.

b) *Amour du risque.* Toute action en effet implique un risque. Risque de mécontenter un collaborateur lorsqu'on donne un ordre, risque de perdre de l'argent quand on fait une opération de bourse, risque de sa réputation quand on crée une œuvre d'art, risque de sa santé quand on se livre à un sport hardi, et dans certains cas on risque même sa vie. Les vrais hommes d'action, après avoir pesé le pour et le contre, passent outre, et les meilleurs d'entre eux, après qu'une courte expérience leur a montré que le succès valait l'enjeu, ont même un vrai plaisir sportif à ajouter aux risques inévitables certains risques gratuits.

Cette attitude morale, à la différence de l'attitude intellectuelle, est surtout un don. Il est plus difficile d'en exprimer les règles. Cependant le respect, à défaut de l'amour, de l'action et du risque s'acquiert par une série d'exercices où l'on passe de l'action menue et du risque léger à des actions plus larges et à des risques plus sérieux.

Comment reconnaître ceux à qui ces trois conditions, physiques, intellectuelles et morales, font défaut ?

Sans vouloir entreprendre une classification compliquée, ne retenons que deux catégories : ceux qui pèchent par excès de décision et ceux qui pèchent par défaut de décision.

A) *Les hommes trop décidés.* Trop en apparence. En réalité ce sont des gens chez qui ne jouent que des réflexes. On les voit toujours commencer une besogne avant d'y avoir réfléchi. Ils sautent dans un autobus à la simple vue de ses lettres, sans se demander si elles ne sont pas barrées ou suivies du mot *bis* ; ils se hâtent d'enfoncer un clou dans une planche sans savoir s'ils le placent au bon endroit, s'il est assez fort ou s'il ne vaudrait pas mieux une vis ; quand ils jouent aux cartes, c'est le baccarat ou le poker qu'ils préfèrent ; ils écrivent d'un jet, en dédaignant le brouillon ; ils agissent volontiers dans la colère ou dans l'enthousiasme. Ces caractères sont généralement liés, de manière à former un type cohérent.

B) *Les hommes indécis.* Indécis en toutes choses. Ils attendent pour traverser une rue l'arrêt complet des voitures ; ils choisissent longuement leur compartiment dans un wagon vide ; ils font à droite et à gauche plusieurs mouvements avant de s'asseoir ; ils font une affaire du choix d'un hors-d'œuvre ; au bridge ils ne risquent que de petites demandes ; ils relisent trois fois leurs lettres et ne les expédient que le lendemain ; ils parlent peu de peur de dire une sottise et souvent n'achèvent pas leurs phrases. Ces traits-là aussi s'ajoutent les uns aux autres pour former un portrait.

Il est clair qu'il faudra des remèdes tout opposés à ces deux espèces de défauts. En principe, chacun devra s'exercer aux vertus qui lui manquent. Néanmoins ce que nous allons dire ne sera pas classé selon ces deux types, qui sont loin d'épuiser la réalité et que nous

n'avons cités qu'à titre d'exemples extrêmes. Cependant, des trois paragraphes que nous allons maintenant écrire, le premier, relatif aux exercices physiques, convient à tout le monde, le second, sur la méditation, est plus propre aux trépidants, le troisième, sur l'auto-suggestion, est plus adapté à ceux qui hésitent.

§ 2. — L'HYGIÈNE PHYSIQUE

C'est très brièvement que nous traiterons de l'hygiène physique. Elle mériterait de longues études. Elle a provoqué d'excellents livres (1). Nous voulons simplement montrer que la question existe et qu'elle est d'importance, même pour des hommes qui n'ont à agir que mentalement.

Ceux-là sont, le plus souvent, des hommes de bureau et des hommes mûrs. Leur sédentarité, accrue par l'abus de l'auto et de l'ascenseur, empêche un jeu harmonieux des fonctions organiques auxquelles est liée la vie spirituelle, et elle prépare un vieillissement précoce, alors que, dans nos civilisations compliquées et mobiles, le pouvoir ne peut appartenir qu'à des hommes de longue expérience et d'ardeur juvénile.

L'exercice — nous dirons tout à l'heure en quoi il doit consister — agit avec bienfaisance sur toutes les fonctions. C'est naturel, car dans notre corps tout se tient. On peut s'en assurer néanmoins en considérant chaque fonction en particulier. — La respiration : un exercice modéré (2), en produisant de l'anhydride carbonique dans les tissus, provoque, pour l'éliminer, un travail des poumons : à la longue, la capacité pulmonaire peut en

(1) Par exemple, *Physiologie générale de l'éducation physique*, par le Dr Maurice BOIGEY (Paris, Payot).

(2) Un exercice violent produirait au contraire une fatigue dont nous parlerons dans un autre chapitre.

être accrue. — La circulation : l'exercice, s'il n'est pas violent, appelle du sang dans le muscle qui travaille, tout le mouvement sanguin s'accélère et le cœur finit par gagner en puissance. — En même temps une plus grande quantité d'oxygène, transporté dans le système circulatoire, favorise l'activité des glandes, notamment des glandes des organes de la digestion : les aliments sont mieux élaborés, les graisses ne s'accumulent pas, on risque moins de devenir obèse. Ce sont là, grossièrement exprimées, des vérités élémentaires.

Toutefois elles deviendraient erreurs dans des exercices mal menés. L'exercice ne doit jamais être poussé jusqu'à un excès qu'on reconnaît sans peine rien qu'à l'essoufflement. En France, on cherche volontiers à faire des athlètes spécialisés en vue de compétitions dont le spectacle ou le récit faussent l'opinion publique. Les maîtres de l'éducation physique souhaitent l'athlète complet et moyen. Deux méthodes principales ont été préconisées : la gymnastique dite suédoise et celle qu'on a nommée naturelle.

La première — flexions, extensions, torsions, etc. (1) — est une gymnastique « analytique ». Elle fait jouer séparément chaque muscle. Elle a l'avantage de pouvoir être employée sans sortir de chez soi. C'est un commode pis-aller.

La seconde, dont Hébert a été le grand promoteur (2) est « synthétique », en ce sens qu'elle fait jouer tous les muscles, dans les mouvements complexes qu'un animal exécute spontanément, course, saut, nage, grimper, lancer, etc. Elle exige le plus souvent des espaces appropriés.

Pour les chefs d'entreprise, qui sont des gens d'âge

(1) Cf. par exemple, MÜLLER, *Mon système*.

(2) Cf. par exemple, G. HÉBERT, *l'Education physique ou l'entraînement complet par les méthodes naturelles* (Paris, Vuibert, 1912) et *Ma leçon type d'entraînement* (Paris, Vuibert, 1913).

moyen, nous ne pouvons tout à fait proscrire la gymnastique suédoise, par séances de dix minutes au saut du lit et de cinq minutes avant de se coucher : la séance du matin sera suivie d'une douche très tiède ou, si le système nerveux peut le supporter, d'une douche tiède qu'on réchauffera progressivement et qu'on terminera par un bref jet froid : par là la réaction sera plus rapide. Cependant, ils devront y ajouter des jeux plus complets relativement tranquilles, comme la longue paume, le golf, l'aviron ou simplement la marche. La respiration, pour nous en tenir à cet exemple, est plus favorisée par un exercice des jambes que par un exercice des bras, car elle dépend plus du volume des muscles qui travaillent que de leur voisinage des poumons. De tous ces exercices, c'est la marche seule qui subsistera au seuil de la vieillesse. Toutes ces pratiques devront être suivies avec une ponctualité scrupuleuse.

A la question de l'exercice est liée celle de *l'alimentation*. Les réponses instinctives données par tous les peuples ont été récemment confirmées et peut-être complétées par des travaux de laboratoires, bien qu'ils aient exclu certains aliments dont le poids est infime et le rôle essentiel.

On a reconnu empiriquement que, pour récupérer les déchets que sa vie produit, chaque jour, par kilogramme de son poids, un adulte « sédentaire » a besoin (en se tenant aux aliments principaux) de :

	Grammes	Calories
Hydrates de carbone.....	4,8	$4,8 \times 4,10$
Graisses	0,9	$0,9 \times 9,10$
Protéïques (ou substances azotées)	1	$1 \times 4,10$



Avec un poids moyen de 60 kilogrammes et au repos, ces nombres deviendraient, tous calculs faits :

	Grammes	Calories
Hydrates de carbone.....	288	1.180
Graisses	54	491
Protéïques	60	246
		1.917

En période de travail, ces nombres augmentent et peuvent être multipliés par trois.

D'autre part, on sait la composition des divers aliments. Ainsi, pour 100 grammes :

	Hydrates de carbone	Graisses	Protéïques	Calories
Pain de ferme.	58,04	0,40	7,25	271,33
Beurre d'Isigny	0,00	83,58	2,52	770,91
Hareng fumé..	0,71	14,97	51,62	350,74

Possédant des nombres semblables pour la plupart des aliments, on peut composer les menus les plus désirables.

On trouverait ainsi aussi bien des menus très carnés que des menus presque purement végétaliens. Pour décider entre les uns et les autres, il faudrait tenir compte de détails que nous avons négligés. Ainsi trop de viande excite le système nerveux et produit des toxines. Les végétaux sont absolument inoffensifs, mais se digèrent plus lentement. En principe, il ne faut pas craindre d'exagérer la part des végétaux et des fruits. On peut aussi user, en petite quantité et dans les

périodes de travail cérébral, d'excitants comme le café et la cola. Le vin, la bière ou le cidre, quand on n'en abuse pas, ne sont pas dangereux : la guerre à l'alcool n'a pu être une guerre sainte que dans des pays, scandinaves ou anglo-saxons, où il était devenu un péril pour toute une société. On recommande de ne pas trop boire en mangeant, surtout au début du repas, pour ne pas diluer le suc gastrique et ne pas dilater l'estomac.

Aussi importante que la question des menus est celle des moments. Tous les Européens font trois repas, mais inégalement copieux. Les Français ont incontestablement tort de se contenter, au lever, d'une collation réduite : la faim les paralyse aux dernières heures de la matinée : le breakfast anglais, avec œufs, jambon et confiture, est plus sage : peut-être même devrait-on placer, après l'abstinence de la nuit, le repas principal. Le souper du soir, par contre, devrait être léger, pour éviter l'insomnie. Ce sont des nécessités plus sociales qu'hygiéniques qui font faire, vers midi, un lunch rapide dans un bar et, vers vingt heures, un grand dîner de réception. Certains intellectuels, en période de travail continu, trouvent profit à réduire les repas pris à table et, dans leur bureau, à grignoter de temps en temps du sucre ou du chocolat. Nous voici arrivés aux questions de personnes et de circonstances que seuls peuvent résoudre l'empirisme et l'instinct.

L'hygiène physique comprend encore d'autres sujets, comme l'ensoleillement ou la température. Nous ne pouvons être complets. Mieux vaut réserver ces pages à l'efficiencia mentale.

§ 3. — LA MÉDITATION

La méditation doit aider à l'acte libre en nous soustrayant aux distractions extérieures pour nous mettre en possession de nous-mêmes.

Donc en elle deux éléments :

1^o Un élément négatif : *la retraite* ;

2^o Un élément positif : *l'attention*, ou plus précisément *la concentration de nous-mêmes*, passions et raison, *sur un objet* à propos duquel nous devons prendre une détermination importante.

D'un autre point de vue, on distingue deux espèces de méditations :

1^o Celle qu'on fera *un certain jour*, en vue d'une certaine résolution ;

2^o Celles qu'on fait *journellement*, pour s'entraîner à méditer avec le plus de fruit et aussi rapidement que possible, en vue d'une méditation, particulièrement grave, de la première espèce.

Les règles des deux espèces sont d'ailleurs assez semblables. Nous nous bornerons aux généralités communes, quittes, chemin faisant, à marquer les principales différences (1).

1^o *L'élément négatif de la méditation : s'isoler.*

S'isoler peut être pris au sens corporel ou au sens spirituel. Le second isolement est seul efficace. Mais les débutants ne l'atteindront qu'à travers le premier.

Ils s'isoleront *corporellement* en s'enfermant dans une chambre, en allant à la campagne, au besoin en faisant une croisière en mer, et, si cet isolement doit durer plusieurs jours, ils s'interdiront le téléphone, la correspondance courante, la lecture des journaux. Si le bruit de la rue les gêne, ils pourront faire construire à peu de frais un petit moteur alimenté par le courant électrique et donnant une note grave : d'abord elle attirera leur attention aux dépens des autres sons, mais bientôt, à cause de sa continuité, à son tour ils ne la remarqueront

(1) Cf. notre *Logique*, seconde partie, chap. II, § 2, p. 67 et suiv.

plus (1). S'ils sont distraits par les meubles et les tableaux de leur chambre, ils n'auront qu'à fixer un point lumineux, jusqu'à être fascinés par lui. C'est encore une fascination que produisent la gomme qu'ils triturent, la cigarette qu'ils mâchonnent, une marche de long en large. De l'une ou de l'autre façon on obtient le calme. Il doit être d'autant plus long que la décision que nous venons y chercher a pour enjeu une plus longue durée de notre vie. Alors seulement nos préoccupations quotidiennes, qui nous dominaient par leur rapprochement et nous obsédaient par leur répétition, finiront par s'estomper et laisseront dans notre âme une place nette pour des préoccupations de plus de valeur.

Mais ceux qui ont l'habitude de méditer savent s'isoler *spirituellement* même au milieu du mouvement et du bruit. On s'isole spirituellement en contrecarrant ses pensées habituelles par des pensées opposées. L'un des meilleurs moyens est la lecture : l'industriel lira des ouvrages de morale et l'artiste des traités économiques ; ou bien le positif choisira des poètes et l'intuitif des auteurs aux raisonnements rigoureux ; un seul ouvrage ne suffira jamais : on variera ses documents. Certains remplaceront les livres par des cours, d'autres par la T. S. F., à condition qu'ils choisissent de même des sujets variés et complémentaires. A la lecture et à l'audition on ajoutera, si l'on peut, des conversations avec des hommes représentant diverses spécialités techniques et diverses constitutions mentales. Tous ces contacts avec des pensées étrangères n'ont pas pour but de nous faire résoudre des questions, mais simplement de les poser : il faut que nous sachions que d'autres problèmes existent : par là nous nous évaderons vers d'autres horizons que les bords de la petite cuvette où

(1) Proposition du Dr Marage.

nous piétinions. Toutefois ces essais seraient dangereux s'ils étaient mal conduits. Ils risqueraient d'éparpiller en de perpétuelles distractions. Au contraire, tous les faits qu'ils livrent doivent se fondre en une synthèse. Alors le commerçant qui découvre la psychologie ne s'intéressera pas à elle pour elle-même, mais se demandera s'il ne pourrait pas l'incorporer à sa publicité ou à sa vente ; l'éducateur qui rencontre un sociologue ne verra dans la sociologie que les points de vue qui lui permettront de vivifier l'éducation. Quand nous sommes ainsi sur le qui-vive, le moindre spectacle et le moindre mot, au lieu de nous égarer en rêveries vagabondes, nous font rentrer dans des parties inexplorées de nous-mêmes. Dès lors on peut s'isoler jusque dans la rue. Mais pour y parvenir il faut déjà être initié à l'art de méditer, au sens positif du mot.

2° *L'élément positif de la méditation : faire attention ou se concentrer tout entier sur un objet.*

Le mot *attention* est un de ceux qu'on emploie le plus souvent dans la vie courante ou dans les écrits philosophiques. Néanmoins il sert de titre à peu de travaux de laboratoire de quelque valeur (1).

Les concomitants physiologiques de l'attention, respiration qui s'accélère ou sang qui afflue au cerveau, s'ils se laissent mesurer aisément, caractérisent moins l'attention que l'effort qui l'accompagne ; mais cet

(1) Le petit livre de Th. RIBOT, *Psychologie de l'attention* (Paris, Alcan, 1889) a été écrit antérieurement à l'emploi des méthodes modernes. LEHMANN, dans *Die körperlicher Aeusserungen psychischer Zustände* (2 vol., Leipzig, Reissland, 1899) traite des concomitants physiologiques. Lire *Die Lehre von der Aufmerksamkeit*, de DÜRR (Leipzig, Quelle und Meyer, 1907). En France, consulter les travaux de REVAULT D'ALLONNES, dans le *Journal de psychologie* et la *Revue philosophique*. REVAULT D'ALLONNES a donné, dans le t. I du *Traité de Psychologie* de G. DUMAS, un bon chapitre, un peu systématique, sur l'attention,

effort est d'autant plus violent qu'on réussit moins à se rendre attentif, et souvent ces signes n'apparaissent que plusieurs secondes après que l'attention a donné son plein effet.

De plus, certains tests qu'on avait proposés pour mesurer l'attention, par exemple le test des A barrés perfectionné par M. Piéron, s'est trouvé moins révélateur de l'attention que de la fatigue (1).

On a beau distinguer (2) plusieurs espèces d'attention, des plus réflexes aux plus volontaires, une attention sensitive (par quoi nous sentons une brûlure entre d'autres sensations), une attention perceptive (par quoi nous percevons un objet parmi d'autres images), une attention aperceptive (par quoi, au lieu de voir et d'entendre, nous regardons et écoutons, de manière à distinguer, dans un paysage un motif, dans une sonate un thème), une attention attributive (qui nous fait juger), une attention conceptuelle (qui nous fait comprendre), une attention rationnelle (grâce à laquelle nous allons jusqu'à la déduction et à l'induction). De même on a beau, dans une de ces attentions, comme l'attention aperceptive, distinguer l'attention visuelle du wattman de l'attention auditive de la téléphoniste, ou l'attention concentrée du chasseur de l'attention dispersée de la fileuse de métier continu. Toutes ces distinctions sont plus ou moins artificielles, et le concept d'attention, quand on veut le saisir, s'évapore.

C'est que *l'attention, partie intégrante de presque tous nos actes, n'est séparable d'aucun d'eux*. Soit dans une perception, soit dans un raisonnement, tout le monde reconnaît qu'elle contribue à organiser la vie mentale. Nous voici amenés à examiner, d'un peu plus près, cette organisation.

(1) Nous en reparlerons à propos de la fatigue.

(2) REVAULT D'ALLONNES, in *Traité de Psychologie* de G. DUMAS, t. I, p. 852 et suiv.

Jadis on parlait d'*association* d'idées ou d'images. Comme si idées et images étaient des choses toutes faites, qu'on n'eût qu'à lier par des ficelles, et des ficelles aussi grossières que la contiguïté ou la ressemblance. Comme s'il n'y avait pas, à côté de ces associations qui frappent seules les intellectualistes, des associations de sentiments et d'émotions. Comme si enfin leur jeu se passait, du début à la fin, au grand jour de la conscience. Les expériences, déjà vieilles, des Münsterberg, des Aschaffenburg, des Bourdon, des Ziehen avaient montré, dans ces phénomènes, des complexités insoupçonnées (1). Aujourd'hui on prononce à peine le mot association. On parle bien plus souvent de *schémas dynamiques*.

Ce sont ces schémas qui nous orientent tous, de l'humble écolier au grand inventeur, dans une traduction, une partie d'échecs, la découverte d'une loi, la composition d'un tableau.

Une traduction par exemple. Quand on cherche à comprendre une phrase d'une langue qui n'est pas très familière, — cas d'un élève de troisième en face d'une période de Cicéron, — dans une première lecture on remarque les verbes qui sont les centres des propositions, les conjonctions qui en sont les charnières, et quelque sujet ou quelque attribut : c'est un canevas où manquent bien des mailles ; mais à une seconde lecture apparaissent des maillons nouveaux, comme le rapprochement d'une préposition et d'une terminaison d'ablatif ; à une troisième lecture, on s'aperçoit que le sens d'un membre de phrase est modifié par le contenu du suivant ; d'une lecture à l'autre, il semble que le canevas bourgeonne de lui-même et que sa sève vous entraîne en une impression complexe d'obscurité et de

(1) Un résumé dans CLAPARÈDE, *l'Association des idées* (Bibliothèque de psychologie expérimentale du Dr Toulouse).

confiance. Échappant, par leur nature même, aux habituelles définitions des objets, ces schémas sont des sortes de cadres, résidus des liens déjà remarqués entre des images ou des idées et formant des liens tout prêts à saisir d'autres images ou d'autres idées dans le chaos qui se présentera à nous par la suite, esquisses souples et mobiles qui, après avoir réalisé leur œuvre concrète, s'effacent derrière elle, et même simples attitudes mentales d'essai et d'attente, qui seules conviennent à l'activité d'un esprit libre. De telles notions se laissent moins circonscrire par des phrases qu'expérimenter, notamment dans le travail de l'invention. C'est M. Bergson (1), puis M. Le Roy (2) qui, les premiers, en ont montré l'usage. M. Revault d'Allonnes les a à son tour appliquées au problème de l'attention (3). Si imprécis que ces schèmes paraissent aux psychologues débutants, mieux vaut affirmer simplement que c'est par eux que nous devenons attentifs que chercher à traiter l'attention comme une entité physique.

Abandonnant, pour le moment, l'examen théorique du faux problème de l'attention, nous allons poser pratiquement l'inévitable problème de la méditation, de manière que les schèmes dynamiques s'introduisent dans notre réponse.

Méditer, avons-nous laissé entendre, *c'est*, après s'être isolé, *se concentrer sur un objet, et se concentrer tout entier*.

Cette phrase doit être expliquée avec toute la précision compatible avec de tels actes.

A) Concentration *sur un objet*, mais un objet *qui est composé de parties*, dont il s'agit de faire la synthèse,

(1) *L'Energie spirituelle* (Paris, Alcan), p. 163 et suiv.

(2) *La Pensée intuitive*, t. I (Paris, Boivin) notamment p. 58 et suiv.

(3) *Loc. cit.*, p. 893 et suiv.

et qui a, avec d'autres objets, *des liens*, qu'il s'agit de percevoir comme tels pour que cette synthèse s'en éclaire.

B) Concentration de toute sa personne, *corps et âme*, et, de l'âme, principalement les *forces passionnelles* et les *forces intellectuelles*, qui doivent, dans cette tâche, s'aider les unes les autres.

De quelle manière parvient-on à cette double concentration ?

A) *Concentration sur un objet.*

Il faut, pour y réussir, faire appel à quelque « schéma dynamique ». Celui qui convient dépend avant tout de l'objet lui-même. Quelques exemples le montreront. Les premiers, plus simples, concerneront des objets isolés, de manière qu'on ait à considérer leur structure interne et non leur situation dans un ensemble. Dans les seconds, plus riches, on devra examiner en outre les relations des objets avec leur entourage.

a) *Objets isolés.*

Soit à résoudre un problème de *géométrie élémentaire*. A l'examen de l'énoncé, il est facile de voir s'il s'agit de longueurs ou d'angles. De la première espèce sont les questions relatives aux médianes, de la seconde les questions relatives aux bissectrices. Dès lors, dans le premier cas, on pourra essayer de prolonger des droites d'une longueur donnée, dans le second de transporter un angle dans une nouvelle position. Ce sont là les schémas nécessaires. Ils exigent des tâtonnements, mais ils les guident aussi, et grâce à eux la solution est, sinon automatique, du moins méthodique.

Soit de même un problème de *compression d'un prix de revient*. Plusieurs schémas aideront à le résoudre. Le premier, c'est « la division du prix de revient total » en prix de revient d'atelier, frais généraux d'usine, frais

de vente, frais d'administration, et les subdivisions, par exemple du prix de revient d'atelier en coût de la matière première, coût de la main-d'œuvre, coût de la force motrice et quelques dépenses accessoires (1). Le second schéma, c'est ce qu'on pourrait appeler « le souci de l'efficience », souci qui se manifeste par des calculs, poussés jusqu'à l'approximation convenable, appliqués à la chasse au coulage, à l'installation d'un outillage qui rende plus, et à une organisation faite de standards, de plans et de procédés de contrôle (2). Par un troisième schéma, analogue au second, on supputerait les résultats d'une extension de la fabrication et de la vente (3). Grâce à un quatrième schéma, qui est du même ordre, on essaierait de prévoir l'utilisation des sous-produits ou la fabrication de superproduits (4). Par là le travail de l'esprit n'est pas diminué, mais il est rendu plus appliqué, plus pénétrant et plus sûr.

b) *Objets liés.*

Une question de *salaire* s'offre à un chef d'entreprise. Par exemple, il vient de créer une nouvelle fabrication et il se demande comment il va payer ses ouvriers. — Examiné *en lui-même*, le salaire est le prix d'un travail : il faut donc décomposer ce travail en ses éléments, pour évaluer la difficulté et la durée de chacun d'eux, au besoin après avoir réduit ces difficultés et ces durées (5), et trouver une formule de salaire (au temps, aux pièces, à prime) qui ait diverses vertus, comme l'aisance du contrôle et la stimulation à la besogne (6) : autant de

(1) Cf. dans cette collection, *les Finances de l'entreprise*, t. I, p. 41 et suiv.

(2) *Ibid.*, p. 70 et suiv.

(3) *Ibid.*, p. 76 et suiv.

(4) *Ibid.*, p. 83 et suiv.

(5) Cf. dans cette collection, *la Direction des ateliers et des bureaux*, p. 36 et suiv.

(6) *Ibid.*, p. 145 et suiv.

schémas connus. — En outre, le salaire doit aussi servir à faire vivre convenablement les ouvriers qui peuvent avoir des charges diverses : d'où l'étude des budgets de familles ouvrières à l'aide d'un autre schéma (1) ; mais une générosité sociale peut exciter la concurrence : d'où l'essai de constitution d'un consortium patronal, en s'inspirant de schémas nouveaux (2). Voilà quelques *à côtés* du problème du salaire. On les traite par la même méthode. La concentration y est seulement plus difficile, parce que les données sont plus étendues.

A un homme politique peut se présenter une étude *fiscale*. Il a à voter sinon à préparer un nouvel impôt. Quel en sera le rendement normal, mais surtout quelles en peuvent être les incidences ? L'une des questions s'efface presque devant l'autre. La première est une simple affaire de calcul, si l'on est guidé par les statistiques des précédentes années. La seconde exige qu'on réfléchisse à toutes les catégories de citoyens et à toutes les raisons qu'ils auraient de payer moins : ainsi un surcroît d'impôt sur le tabac pousse ceux-ci à s'abstenir de fumer, ceux-là à fumer un produit de qualité inférieure. Il faut nommer ces classes, compter leurs effectifs, scruter leurs ressources, pressentir leurs désirs, deviner leurs abstinences, fondre ces résultats partiels en un résultat unique, la plus-value ou la moins-value de l'impôt. Voilà introduite toute une théorie sociale des causes (3). Elle est aussi un schème, et l'un des plus vastes qui puissent s'offrir à une méditation.

Une remarque générale ne sera pas inutile. Il ne

(1) Cf. même collection, *la Logique du chef d'entreprise*, p. 163 et 164.

(2) Cf., dans la même collection, *Comment faire vivre une entreprise*, p. 91 et suiv.

(3) Cf. notre *Logique du chef d'entreprise*, p. 185 et suiv.

suffit pas d'avoir des cadres, il faut les bien manier. C'est-à-dire que, quand ces cadres s'offrent sous forme de tableaux, il ne s'agit pas d'en remplir passivement les cases : il faut encore chercher entre ces cases des liens qui existent, mais que le schématisme voile : l'esprit doit se livrer à une foule d'hypothèses et de vérifications : sur le canevas géométrique il doit broder avec fantaisie : alors seulement le schème, au lieu d'être réceptacle statique, est instrument dynamique.

Jusqu'ici, pour nous, méditer a été synonyme de réfléchir. Mais la méditation n'est pas une pure opération intellectuelle. Elle met encore en jeu notre être affectif. C'est ce que nous allons montrer en l'examinant d'un nouveau point de vue.

B) *Concentration de tout son être.*

A moins d'être philosophes, nous méditons pour agir. Les questions que nous choisissons nous touchent. Ce prix de revient est celui de notre fabrique, ce salaire est celui de nos ouvriers. La solution trouvée dans notre bureau, nous devons l'essayer auprès de nos fournisseurs, de nos clients, de nos employés. Nous rencontrerons des résistances. Nous y répondrons avec notre caractère. Il est nécessaire d'avoir prévu ces réponses d'avance. Donc le sujet de la méditation y entre aussi comme objet. Ou plutôt la méditation porte sur une triple matière, un but à atteindre, le personnage qui y tendra, et l'adaptation des ressources de celui-ci aux difficultés de celui-là. Mais alors, en méditant, nous nous préparons à agir ; peut-être même la méditation est-elle le commencement d'une démarche.

A condition, bien entendu, que nous nous y donnions, au sens strict, *corps et âme*.

Des dispositions du *corps* nous dirons peu de chose. On les devine. Santé suffisante, fatigue écartée, diges-

tion achevée, calme obtenu, attitude sans contrainte (1).

Celles de *l'âme* sont plus complexes. Pour simplifier, n'en retenons que deux, les unes *passionnelles*, les autres *rationnelles*, et recherchons comment on peut les appliquer, non à tous les cas que nous venons de proposer, mais à deux d'entre eux qui seront de suffisants exemples.

a) La méditation comme polarisation de nos passions.

Parmi nos libidos, certaines — les seules qui soient intéressantes ici — sont « contraires » à l'acte que nous cherchons à accomplir. Je veux abaisser mon prix de revient par une bonne organisation et instituer un système d'allocations familiales. Mais je suis désordonné : donc l'organisation me pèse. Mais je suis timide : donc je répugne aux démarches par lesquelles je déciderais mes voisins à constituer un consortium patronal. Coûte que coûte, je dois me corriger. La méditation m'y aidera. En me représentant très vivement soit la fin — ici mon industrie plus prospère, là mes ouvriers plus heureux —, soit les moyens — ici certaine jouissance de l'harmonie, là certain plaisir de diplomate —, j'arriverai à développer en moi les désirs qui me manquent, et dans l'ordre du sentiment désirer c'est presque obtenir. Dans cette tâche je serai encore aidé par des schèmes. Ils ne sont point tout à fait semblables aux précédents. Ce sont des *schèmes passionnels*. Entendez qu'ils sont faits de désirs naissants, — car chacun de nous porte, au moins en germe, tous les désirs possibles, — et surtout des groupes de désirs qui s'alimentent les uns les autres. La soif de l'ordre est en moi presque assoupie, mais j'ai une soif plus vive du bien-être, et celle-ci peut réveiller l'autre. Je manque d'enthousiasme pour chercher un rendez-vous, me

(1) Voir plus haut, p. 95.

mettre en route, secouer les gens, mais qu'ils se trouvent devant moi, je suis avide de les persuader et, dès qu'ils sont partis, je frémis de l'orgueil d'y avoir réussi : ces deux ardeurs peuvent suppléer à cette torpeur. Nos tendances forment une chaîne : dès qu'on en frappe un point, on la fait vibrer tout entière. C'est le secret des méditations de cette sorte. Différentes des précédentes par leur contenu, elles le sont naturellement par leur procédé : tout à l'heure, il fallait une application sèche, méthodique, continue et silencieuse : à présent on excitera son imagination, on laissera ses émotions fuser avec une fantaisie qui n'est désordre que pour la logique courante, on s'arrêtera dès qu'on se sentira redevenu raisonnable, donc sceptique, on ne craindra même pas de remplacer l'ascétisme de la cellule par ce que certains spectacles, certaine musique, un peu d'alcool, offrent de stimulants accordés aux passions dont nous souhaitons d'être envahis.

b) La méditation comme polarisation de nos jugements.

A chacune de nos passions correspond un jugement de valeur. Ainsi la passion du vin se traduit par : « Il est bon que je boive ». Les termes « il est bon » sont quelquefois remplacés par « il faut » ou « je dois » ; le premier exprime une fatalité (il faut que je vende cher pour boucler mon budget), le second une obligation (je dois respecter mes contrats). Il est vrai que certains jugements, notamment ceux qui nous imposent un devoir pénible, contrecarrent nos plus violentes passions ; mais alors ils sont d'accord avec une passion plus faible ou plus cachée, amour de ses enfants ou de ses voisins, qu'il est possible de rendre plus apparente et plus forte précisément par une représentation plus intense du jugement qui la traduit. La méditation, telle que nous la considérons maintenant, s'applique

donc à des jugements de valeur. Pour reprendre les deux exemples précédents, celui qui veut soit organiser sa fabrique pour diminuer ses prix de revient, soit constituer un syndicat de patrons pour établir des allocations familiales, commencera donc par en poser toutes les raisons, et non pas comme des théorèmes extérieurs à lui, mais comme des principes dont il est naturel qu'il alimente sa vie. Là aussi il usera de schèmes dynamiques. Une formule comme « mon entreprise doit être organisée » s'apparente à d'autres formules comme « l'organisation fait partie de mon rôle de chef » ou « le chef doit assurer la satisfaction de ses clients comme de ses collaborateurs ». De même, une formule d'allocations familiales est liée soit à l'affirmation qu'« un employeur doit assurer l'existence d'un ouvrier père de famille », soit à l'affirmation que « des employeurs doivent s'unir pour l'intérêt de leurs ouvriers au moins autant que pour leurs intérêts propres ». Comme les passions, les jugements forment des chaînes ; à partir d'un chaînon qu'on tient, on saisit aisément ceux qui vous échappent. C'est encore en méditant qu'on y arrivera. Cet examen différera de l'examen de nos passions par plus de sécheresse et de rigueur, comme une conviction diffère d'un amour. Néanmoins la tête à présent, le cœur tout à l'heure devront suivre des chemins parallèles.

C'est aussi que *ces deux aspects de la méditation devront se compléter*. Le jugement éclaire ce que la passion a d'obscur et stabilise ce qu'elle a de capricieux ; la passion colore ce que le jugement a de terne et échauffe ce qu'il a de froid. Ou, plus exactement, jugements et passions ne sont que deux aspects artificiellement dégagés d'un unique complexe. C'est pourquoi, s'il nous est nécessaire de séparer dans le temps l'appel aux sentiments et l'appel aux croyances, nous devons passer successivement de l'un à l'autre et du second au

premier, en choisissant pour moment du passage celui où nous sentons nos forces nous trahir.

De même, *cette double méditation sur soi doit alterner avec la méditation sur un objet*, pour les mêmes raisons et de la même manière. Si bien qu'au bout d'un certain temps un travail de synthèse se sera accompli à notre insu, et nous serons devenus aussi maîtres que possible et des choses et de nous-mêmes.

Telles sont les grandes règles de toute méditation.

Si elles s'appliquent à tout le monde, chacun peut y apporter, *selon son caractère*, quelques amendements. Il serait trop long de les énumérer tous. Signalons simplement deux ou trois cas. — Le visuel concret se représentera son action extérieure, ses propres principes et même ses propres sentiments sous forme de tableaux aux mille détails qu'il évoquera plus aisément dans une chambre obscure ou même qu'il crayonnera sur une feuille de papier blanc ; le verbo-moteur remplacera ces esquisses par des paroles, prononcées ou intérieures. — Celui dont l'intelligence est discursive suivra toutes les étapes d'un raisonnement serré, peut-être par écrit, sous forme de tableaux ; un esprit intuitif aimera mieux laisser sa pensée vagabonder, en feuilletant tel livre ou en écoutant telle musique, qu'il sait être à l'unisson des préoccupations qu'il souhaite. — Le nerveux profitera mieux des méditations courtes et intenses, le lymphatique qui se met plus péniblement en train pourra méditer plus longtemps ; à moins qu'ils ne corrigent les excès ou les défauts de leurs tempéraments, le premier par l'abstinence, le second par l'usage de certains excitants. — Mais en donnant ces conseils nous quittons la région des grandes règles pour entrer dans celle des petites recettes.

Il faut distinguer encore, dans les méditations, *les*

époques. Les procédés que nous avons indiqués s'appliquent surtout à une méditation entreprise en vue d'une décision importante. Chemin faisant, nous avons laissé entendre que l'application en est difficile. Elle exige de l'habitude. On s'entraînera donc à méditer, comme on s'entraîne à n'importe quel exercice. Pour cela on fera une méditation journalière, une méditation hebdomadaire, une méditation annuelle.

La méditation journalière aura pour objet le travail du lendemain, travail professionnel ou action morale ; ou en établira le but, les conditions et le plan, après avoir contrôlé ceux du jour précédent ; ce sera en raccourci l'œuvre même de l'administration ; on y consacra un quart d'heure au moment de se coucher, et le lendemain à son réveil on se rappellera en deux ou trois minutes les conclusions de la veille.

Chaque semaine ou chaque quinzaine, on pourra employer un peu plus de temps, une heure par exemple, à une méditation analogue sur l'ensemble de la période qui vient de finir et sur la période de même durée qui va commencer.

Enfin chaque année on emploiera à une méditation de même allure une semaine que l'on passera dans un lieu isolé ; le vrai nom de cette méditation est retraite (1).

La méditation doit être l'exercice favori de ceux qui souffrent d'une activité débordante et réflexe. A ceux qui réfléchissent trop et n'agissent pas assez s'applique plus particulièrement l'auto-suggestion dont nous allons traiter.

(1) Nous venons de donner les règles d'une méditation appliquée à une vie d'affaires. Ces règles ont été étudiées depuis longtemps à propos de la vie intérieure par les mystiques chrétiens. Nous n'avons fait que transposer leurs méthodes. Le lecteur se reportera avec fruit, en tenant compte des différences, à leurs ouvrages, par exemple à *Manrèse* de SAINT IGNACE DE LOYOLA.

§ 4. — L'AUTOSUGGESTION

L'autosuggestion dérive, mais pour la corriger, de la suggestion proprement dite.

Le mot suggestion peut être pris dans deux sens différents :

1^o La *suggestion hypnotique*, trop rare pour nous intéresser ;

2^o La *suggestion ordinaire*, plus faible mais plus fréquente, qui se produit lorsqu'un beau meuble nous suggère le désir de l'acheter ou quand un maître habile nous suggère le désir de travailler. La suggestion n'a rien d'exceptionnel. Si elle est plus forte sur les femmes et les enfants, nul n'y échappe tout à fait. Les psychologues l'ont étudiée depuis longtemps. Alfred Binet, pour ne citer que lui, lui a consacré de remarquables travaux (1) dont nous allons extraire deux expériences.

La première concerne une suggestibilité par présentation d'objets sans que la personne du suggestionneur intervienne (2). On présente au sujet, sur des cartons qu'on découvre successivement, des lignes dont les longueurs croissent d'abord très régulièrement, puis moins régulièrement ; plus précisément, ces longueurs successives sont : 12 mm., 24 mm., 36 mm., 48 mm., 60 mm., encore 60 mm., 72 mm., encore 72 mm., 84 mm., encore 84 mm., 96 mm., et encore 96 mm. On demande au sujet de reproduire de mémoire ces longueurs sur une feuille de papier. On remarque que la différence entre toutes ces lignes est d'abord de 12 mm. ; la seconde a 12 mm. de plus que la première, la troisième 12 mm. de plus que la seconde, et ainsi de

(1) *La Suggestibilité* (Paris, Schleicher).

(2) BINET, *loc. cit.*, p. 83 et suiv. En lisant le long texte de Binet, on verrait de quelles précautions s'entoure un bon opérateur. Cette remarque s'applique à toutes les expériences de psychologie expérimentale.

suite jusqu'à la cinquième ; mais la sixième et la cinquième sont identiques ; il y a donc à la sixième présentation un piège ; en montrant d'abord au sujet des lignes qui croissent régulièrement, on lui suggère qu'elles croîtront toujours ; s'il n'a pas un esprit d'observation capable de vaincre sa suggestibilité, il tombera dans les pièges qui lui sont offerts ; ces chutes, observables sur la transcription qu'il fait, mesurent précisément son degré de suggestibilité.

Une deuxième expérience est relative à une suggestion où le suggestionneur intervient plus directement (1). On montre pendant quelques secondes un vieux sou, par exemple un Napoléon III non couronné de 1857, portant en bas et à droite une détérioration, comme si le sou avait été frappé à coups de marteau. On peut alors poser les trois questions suivantes.

Première question, sans suggestion, mais avec forçage de la mémoire : « Le sou est-il intact ou détérioré ? »

Deuxième question, avec suggestion modérée : « Le sou ne présente-t-il pas un trou ? à quel endroit ? »

Troisième question, avec suggestion forte : « Le sou présente un petit trou : où se trouve ce petit trou ? »

En réalité, le sou ne présente pas le moindre trou.

Le nombre d'erreurs faites dans les différents cas montre à quel degré le sujet subit les pensées qu'on lui suggère.

En fait, ces épreuves, et bien d'autres, montrent à quel degré nous sommes des animaux suggestibles.

La suggestion est donc un moyen extrêmement puissant pour mener les hommes. Elle a prise sur les plus avertis. Les leaders socialistes ou syndicalistes s'en sont servis avec un prodigieux succès, et en régime démocratique elle est une forme normale de l'autorité. Pour la combattre en nous-même, nous lui emprunte-

(1) BINET, *loc. cit.*, p. 251 et suiv.

rons son propre poison ; nous fabriquerons un auto-vaccin ; c'est ce qu'on nomme l'autosuggestion. Cependant, grâce à une confusion, on donne à ce mot *deux sens*.

A) On dit communément qu'un homme s'est auto-suggéré quand il a subi une suggestion sans l'avoir reçue d'un individu donné. Cependant elle lui est souvent venue de l'opinion unanime de ceux qui l'entourent, de la lecture permanente des mêmes auteurs, de la vue répétée des mêmes spectacles : ainsi quelqu'un qui vit avec des anormaux se figure assez naturellement que le monde n'est point normal et l'on sait que la plupart des gens ont l'opinion de leur journal. Ici il n'y a point à proprement parler auto-suggestion, mais hétéro-suggestion inaperçue. Ce cas rentre, malgré son nom, dans le précédent.

B) *Nous réserverons le mot d'autosuggestion à l'acte d'un individu qui se suggère quelque chose à lui-même d'une façon pleinement volontaire.*

Mais n'est-ce pas impossible ? Non, si l'on distingue en soi d'une part des jugements purs, d'autre part des éléments concrets, colorés et chauds qui constituent leur naturel cortège. Nous disons naturel et non habituel. Il est en effet des circonstances où le jugement se présente à nous dans sa sécheresse abstraite. C'est à propos de ces cas que nous formulerons quelques *règles* qui rendent efficace l'emploi de la suggestion au sens propre.

Première règle. — Les jugements ne doivent jamais faire l'objet d'une autosuggestion. Au contraire, ils doivent avoir été mûris en toute indépendance et porter l'empreinte de toute notre personnalité raisonnable. On les rend tels par une méditation. Elle devra être menée comme la preuve d'un théorème. Ainsi on démontrera qu'il est bon de renoncer à telle passion ou de

courir tel risque. Il est vrai que ces assertions nous sont souvent désagréables. Nous ne les tolérons que comme des généralités théoriques. Pour les approprier à notre pratique, il faut que l'autosuggestion vienne à la rescousse.

Nous savons en effet que des formules abstraites ne deviennent des jugements-forces ou, suivant l'expression vulgaire et incorrecte, des idées-forces que si on les fait entrer dans un complexe que la raison organisera, mais où d'autres éléments, des sentiments en particulier, auront leur place. Cette place est capitale, car ils sont, bien plus que l'idée, excitateurs de comportements. On peut donc énoncer cette règle :

2^e règle. — Étant donné un jugement, l'autosuggestion consiste à évoquer des éléments irrationnels qui le traduisent et qui seront immédiatement actifs.

Le phénomène de l'autosuggestion est ainsi analogue à l'absorption d'une médecine comme stimulant. Mon esprit conclut au sursaut, mais mon corps n'a pas la force : alors je me doppe. Ici, aucune suggestion extérieure, mais, le stimulant absorbé, je tombe sous son empire comme sous celui de la suggestion. Dans l'un et l'autre cas, j'ai abdiqué ma volonté dans la partie inférieure de mon être, pour mieux réaliser les décisions provenant de ma volonté supérieure. Malgré les apparences, cette suggestion est une aide au lieu d'être un esclavage.

Il est clair toutefois que l'autosuggestion ne va pas sans de grands dangers. Il est facile en effet de confondre l'autosuggestion au sens propre et au sens vulgaire et de croire qu'on ne s'est suggéré que des images ou des enthousiasmes alors qu'en réalité on a subi des doctrines. D'autre part, à vouloir chaque fois discuter ses suggestions, on risque d'acquérir un esprit critique fort opposé à l'action. La mesure en cette matière est très

difficile à garder et pour y arriver on ne saurait donner de règles absolues. Les règles les plus fécondes sont celles que nous venons d'esquisser au sujet d'une méditation complète. Berheim et la première École de Nancy, puis Coué et la seconde École de Nancy permettront d'y ajouter les détails essentiels (1).

Pour les uns comme pour les autres, c'est une libre décision qui, conformément à un jugement préalable, appelle des images ou des sentiments. Pour des esprits d'une certaine vigueur, cet appel est assez aisé. D'autres au contraire, plus nombreux qu'on ne le croit, échouent. Ils sont alors victimes de *la loi de « l'effort converti »*, que M. Coué et M. Baudoin ont dégagée d'une analyse encore empirique, mais fort pénétrante : « Un trop grand effort a exactement le résultat opposé à celui qu'on en attendait : il fait venir les images contraires à celles qu'on désire, et de plus donne le sentiment d'une radicale impuissance du vouloir. »

3^e règle. — *Dans ce cas spécial, il faut faire précéder l'appel des images désirées d'un état de « détente » tel qu'on le rencontre au seuil du sommeil.* On l'obtiendra, en plein jour, en se plaçant dans un endroit silencieux, en fermant les yeux, en s'allongeant, en détendant ses muscles. On accentuera cet état, si c'est nécessaire, à l'aide de moyens extérieurs ou intérieurs. Les moyens extérieurs consistent à regarder une flamme, à se laisser absorber par le tic-tac d'une pendule, en général à obtenir une fixité ou un balancement de l'attention spontanée. Les moyens intérieurs consistent à répéter une suite de nombres ou à se redire, dans une courte phrase, l'objet de la suggestion désirée, ce par quoi

(1) Sur la méthode de la nouvelle École de Nancy, les meilleures pages sont celles de C. BAUDOIN, *Suggestion et Autosuggestion* (Paris, Delachaux et Niestlé).

l'attention spontanée est également éloignée des choses qui vous environnent ou de la vie qui bouillonnerait en vous. Ainsi vous obtenez l'indifférence aux pensées liées qui vous assaillent en période d'activité et vous arriverez à faire « affleurer » en quelque sorte votre subconscient. Comme cet affleurement est obtenu sans effort, le moindre effort « nouveau » d'attention « volontaire » ramènera l'image désirée en pleine et exclusive lumière, et comme cet effort est extrêmement petit, il n'est pas soumis à la loi de « l'effort converti ».

Telles sont les grandes règles. Il reste à en montrer *l'application*.

1^o Une première difficulté tient à ce que beaucoup « ne croient pas » à l'efficacité de l'autosuggestion. Or en cette affaire on ne réussit qu'avec la foi. Il faut donc *réduire leur scepticisme*. Aucune théorie n'est suffisante. Les témoignages mêmes leur sont suspects. Rien n'aura de valeur, sinon *une expérience faite par eux*. Tantôt un professionnel de la suggestion, après leur avoir fait joindre et serrer les deux mains, leur affirmera qu'ils ne peuvent plus les détacher, et effectivement ils les sentiront unies par une force irrésistible. Tantôt, s'ils souffrent d'une idée noire, ils répéteront la formule « ça passe », plusieurs fois de suite et très vite, de manière que la pensée « ça ne passe pas » n'ait pas de mots pour s'imposer à eux ; ils ne diront pas non plus « c'est passé », ce qui est manifestement faux et provoquerait une contre-suggestion toute-puissante. Tantôt enfin, s'ils ne réussissent pas de prime abord, du moins dans ce second exercice, ils ne l'essaieront de nouveau qu'après s'être étendus confortablement dans un fauteuil moelleux en regardant fixement la lampe de la table ou la fumée d'une cigarette. Cette preuve est nécessaire, car l'autosuggestion est un scandale logique.

2^o La preuve administrée, on fera périodiquement,

c'est-à-dire le soir au moment de s'endormir et le matin aussitôt après le réveil, *des exercices qui auront pour effet de rendre familière la pratique de la suggestion*. Ainsi l'on se dira tous les jours qu'on est en progrès. On répétera la phrase plusieurs fois ; on se gardera toutefois de pousser l'optimisme jusqu'à préciser ces progrès, pour ne pas provoquer, selon la loi de l'effort converti, une contre-suggestion qui pourrait l'emporter. Il sera bon aussi de prononcer les mots « je progresse », assez lentement pour laisser aux associations inconscientes le temps de se former ; « lentement », disons-nous, alors que tout à l'heure nous avions conseillé de dire « vite » la formule « ça passe » ; c'est que tout à l'heure nous avions à lutter contre l'obsession d'une douleur qui accaparait toute la conscience et maintenant nous voulons créer un état nouveau dans une conscience vide ; la vitesse s'applique aux efforts négatifs, la lenteur aux efforts positifs. Cette dernière remarque est justifiée par ce que nous savons des schémas dynamiques, qui ne s'organisent en nous que selon un certain rythme.

On appliquera ce procédé à la lutte contre une douleur physique telle que le mal de tête ; à l'angoisse au moment de commencer un travail intellectuel qui a paru d'abord insurmontable ; à la conviction que l'on échouera dans telle ou telle démarche, examen, conférence ou requête à un personnage que l'on s'imaginait trop distant ou trop égoïste pour vous écouter jamais.

3^o Cet entraînement achevé, on sera capable d'user avec fruit de l'autosuggestion au moment d'accomplir un acte que l'on sait important et qu'on juge difficile.

Avec ce paragraphe, nous terminons notre esquisse de l'action au sens strict et avec elle nous achevons notre exposé général du processus administratif appliqué à la gestion de la valeur d'un homme.

§ 5. — EXERCICES

Premier exercice. — Le lecteur décrira en détail, autant que l'introspection peut le lui permettre, deux de ses actes les plus simples, l'un étant un échec du vouloir (par exemple, céder à la tentation de fumer), l'autre un succès du vouloir (par exemple, plonger de haut malgré la peur).

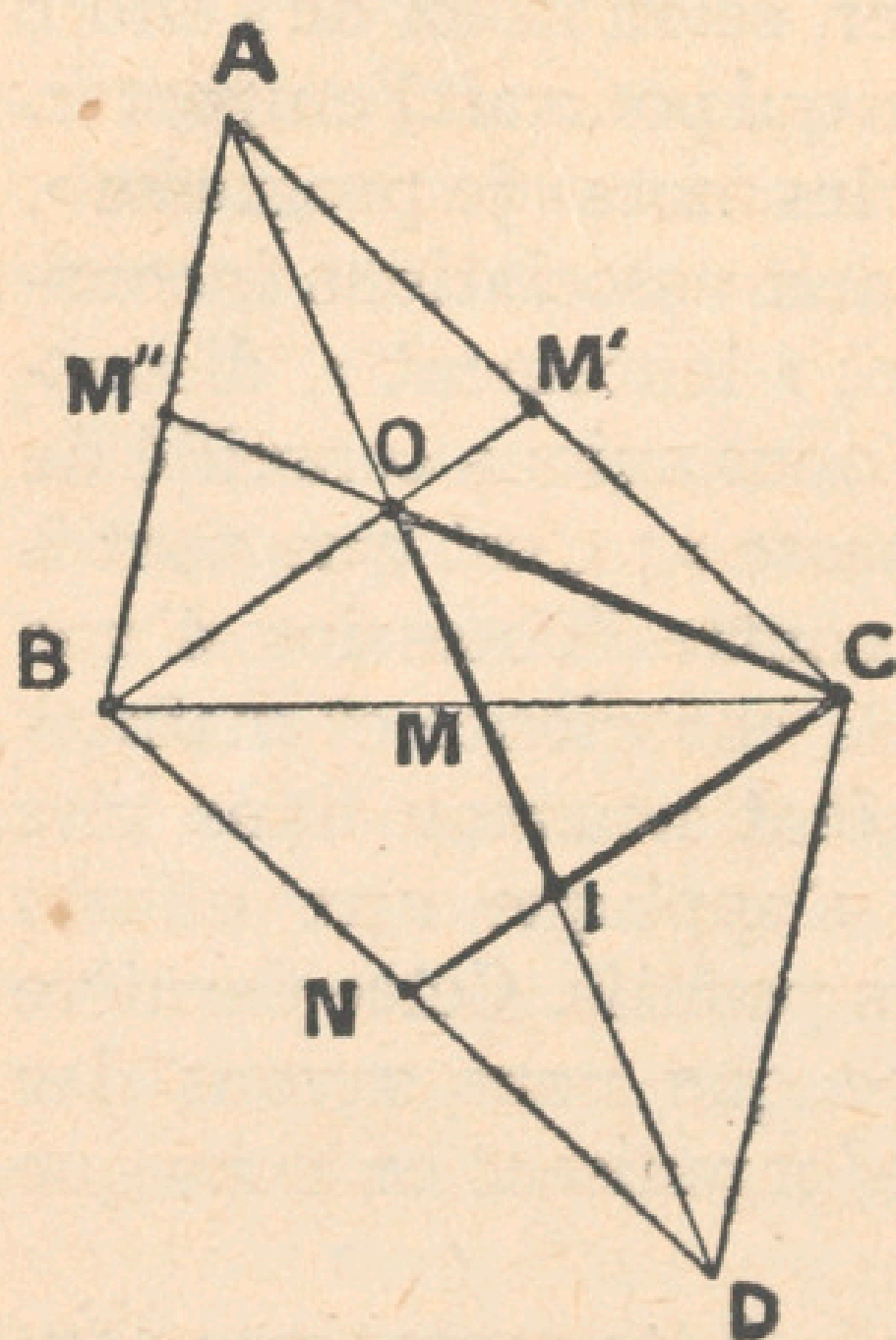


Fig. 10

2^e exercice. — Quels schémas dynamiques ont été employés dans cette solution d'un problème de géométrie ?

Il s'agit de « construire un triangle connaissant les trois médianes ». On suppose d'abord le problème résolu (fig. 10). Ainsi on a un triangle ABC dont les trois médianes AM, BM', CM'' se coupent en un même point O, aux deux tiers de leurs longueurs à partir des sommets. Il est probable qu'en prolongeant convenablement certaines lignes, on pourra construire un triangle dont les côtés seront les médianes, ou leurs tiers, ou des multiples de leurs tiers. Après quelques tâtonnements, on achève le parallélogramme ABCD, on mène la médiane CN du triangle CBD, et on constate que COI est un triangle ayant pour côtés les $\frac{2}{3}$ des médianes données. Ce triangle étant formé, on trace facilement le triangle ABC.

3^e exercice. — De quels schémas dynamiques peut-on se servir pour la compréhension du poème *Aurore* ou du poème *Palme*, au début et à la fin du recueil *Charmes* de M. Paul VALÉRY (Paris, librairie Gallimard) ?

4^e exercice. — Extraire du texte suivant des schémas

dynamiques propres à orienter dans une recherche plus complète des lois naturelles du libre-échange et de la protection :

A étudier la question géographiquement d'après des données antérieures à la guerre, on a constaté que les pays à productions naturelles prépondérantes (ex. : Turquie) ou à production industrielle prépondérante (ex. : Angleterre) ou à grand commerce de transit (ex. : Belgique) étaient naturellement libre-échangistes : les premiers n'avaient pas besoin de protéger leurs agriculteurs, ni les deuxièmes leurs fabricants, et les troisièmes ne devaient apporter aucune entrave aux échanges. Par contre étaient naturellement protectionnistes les pays à agriculture vieillie (ex. : France : protection agricole) et les pays à industrie naissante (ex. : Russie d'avant-guerre : protection industrielle).

Si l'on observe en historien, on trouve que, dès avant la guerre, certaines nations déjà industrialisées (comme l'Allemagne) ont établi des tarifs, pour s'assurer un large marché intérieur et pouvoir, en vendant à l'étranger à faible bénéfice ou à légère perte, conquérir des marchés nouveaux (dumping). Après la guerre, tous les peuples sont devenus farouchement protectionnistes : pour les uns, suréquipés, il s'agissait de dumping ; pour les autres, moins bien outillés, il fallait se garer des concurrences extérieures, favorisées ou non par les dumping précédents.

Si l'on essaie de prévoir l'avenir, on commence par noter que ces protectionnismes, comme ceux de l'avant-guerre, sont souvent liés au désir de maintenir (cas des anciens pays) ou de constituer (cas des pays créés par les traités) des unités nationales ; mais ces désirs ne sont pas générateurs de paix économique : ils préparent même des luttes militaires, à cause du potentiel de guerre qui appartient à tout pays industriel. La plupart de leurs dirigeants souffrent de l'antinomie entre une politique qui tend à morceler les États et une économique qui tend à unifier le monde : ils sentent que l'unité est, pour l'ensemble du globe, désirable et peut-être fatale, mais elle ne pourrait se faire qu'après bien des ruines particulières que le morcellement contribue à retarder, et ils se résignent à sacrifier l'avenir au présent.

5^e *exercice*. — Quels exercices (hygiène physique, méditation, autosuggestion) conseillera-t-on au personnage dont voici un bref portrait ?

X. est de bonne santé, à la fois lymphatique et nerveux, myope, avec un temps de réaction élevé, n'a jamais fait de sport, ne monte pas à cheval, ne sait pas conduire une voiture, n'aime pas les exercices corporels ; il est de ceux qui hésitent à traverser une rue ou à demander un renseignement dans une gare. C'est un travailleur intellectuel acharné : très érudit, entre les faits les plus divers, économiques, politiques ou moraux, il cherche sans cesse des rapprochements imprévus et des synthèses originales : ses travaux sont ses sports. Sûr des résultats qu'il a découverts, il ne craint pas d'en tirer des applications : c'est ainsi qu'il a voulu spéculer à la bourse, et il aurait gagné si, au dernier moment, il ne s'était soumis aux avis de son banquier. C'est que ce timide est aussi un joueur ; il le sait si bien qu'il fuit le poker comme une peste ; mais au bridge il tente les impasses les plus audacieuses, même quand elles ne sont pas nécessaires pour lui assurer son contrat. C'est qu'il a un optimisme que rien ne décourage : orgueil ou foi ? jamais il n'a douté de son talent ou de sa chance. C'est pourquoi, dédaigneux des prévisions qu'il sait faire ou des efforts qui lui seraient faciles, en toutes choses il attend la fortune, et elle vient.

6^e exercice.

Un jeune étudiant se propose de méditer, par exemple sur les dangers de la paresse à laquelle il est enclin. Il ne peut s'isoler dans sa chambre : dans la pièce voisine sa sœur joue du piano, sa fenêtre s'ouvre sur une rue animée et il risque d'être appelé au téléphone par quelque camarade. Il part donc à la campagne : c'est le printemps : il a beau s'enfoncer dans un bois, le moindre chant d'oiseau, le moindre mouvement d'insecte suffisent à le distraire. Il a, il est vrai, emporté un livre sur les sept péchés capitaux ; mais le chapitre qui l'intéresse le plus est celui de la luxure. En revenant, dans le train, il est honteux d'avoir cédé si complètement au vice de paresse qu'il était parti pour combattre. La nuit, il rêve de son examen prochain : on l'interroge avec des mots dont il ne comprend pas le sens : il n'obtient que des zéros : à la sortie, un monôme interminable le suit et de nombreux agents font la haie pour célébrer son record. Le lendemain, entre deux cours, il va à la bibliothèque chercher tous les ouvrages qui ont trait à son sujet : le catalogue est copieux : l'effort l'effraie : il se contente de l'article du Larousse. Il sent que le soir, toute sa famille couchée, sous sa lampe, il méditerait avec plus de fruit. Mais son attention ne se fixe pas. Le jour suivant, il va trouver un aîné qui lui donne un plan de réflexions : « Diverses sortes de paresse, physique ou mentale,

et, parmi les paresseuses mentales, paresse à lire ou à rédiger, paresse à classer ou à inventer. Diverses causes de la paresse : mauvais état physique, manque de préparation intellectuelle, absence de passion pour un sujet. Divers effets de la paresse : échec dans une carrière et porte ouverte à d'autres vices. Comme il a l'esprit d'analyse, il trouvera profit à mettre ses lectures en tableaux. Comme il est orgueilleux, il pourra faire de son orgueil un excitant au travail. » On invite encore notre jeune homme à rédiger dans la quinzaine un petit mémoire qu'il enrichirait de réflexions originales. Ce désir d'originalité le stimule. Chaque soir, il consacre quelques quarts d'heure, livres ouverts et plume en main, à l'ébauche de son étude. Au début, il a des défaillances : théâtre un jour, rêverie un autre. Parfois il rêve de succès. Quelquefois aussi, dans la rue, il songe à ses échecs dont il commence à entrevoir les origines et les suites. Il va jusqu'à les provoquer, pour les connaître mieux : mais déjà ses efforts d'énergie, dans une marche forcée, dans l'abstinence d'un spectacle, dans l'étude d'un cours, lui prouvent qu'il est moins paresseux qu'il n'avait cru et que c'est l'orgueil son défaut principal. Au bout d'un mois, son mémoire n'est pas encore rédigé, mais il lui semble que son attention se concentre mieux, non seulement dans la solitude, mais au milieu d'une conversation bruyante et banale.

Critiquer la méthode que ce jeune homme emploie pour apprendre à méditer.

7^e et 8^e *exercices*. — Méditations, de l'ordre intellectuel, sur les sujets suivants :

A) La propriété. On prendra comme thème l'alinéa relatif à la propriété dans *la Logique du chef d'entreprise*, p. 96 ;

B) Les conséquences d'une inflation monétaire, légère puis considérable, sur le chômage, en considérant une à une les principales industries.

On rédigera le plan de sa méditation, et on notera toutes les circonstances qui l'ont accompagnée.

9^e et 10^e *exercices*. — Méditations plus complètes sur les sujets suivants :

A) La meilleure manière de profiter du présent livre,

en tenant compte de son objet et du sujet qui l'étudie ;

B) Projet de lutte contre un défaut.

Même manière de rédiger.

11^e *exercice.* — Une preuve expérimentale de la puissance de l'auto suggestion.

Ceux qui doutent des effets de l'auto-suggestion peuvent refaire l'expérience *du pendule de Chevreul*. On a tracé sur une feuille de papier blanc posée à terre un cercle avec deux diamètres perpendiculaires AB, CD. On prend à la main une baguette au bout de laquelle est attaché un fil soutenant un petit objet comme un bouton brillant. Cet objet est placé de manière qu'il cache le centre du cercle. Cela fait, on doit, sans aucune espèce d'effort, ni physique, ni mental, fixer l'objet brillant et penser en même temps au diamètre AB. Le pendule se met à osciller dans la direction de ce diamètre au bout de quelques secondes ou de quelques minutes. On peut de même le faire osciller dans la direction de l'autre diamètre ou le faire tourner le long du cercle. Cette expérience, à laquelle beaucoup de gens ne croient pas avant de l'avoir tentée et qui leur montre leur volonté complètement impuissante, réussit pour ainsi dire toujours et laisse une impression profonde.

12^e *exercice.* — Faire faire à des amis les expériences de Binet sur la suggestion, rapportées au § 4.

13^e *exercice.* — Chercher dans le texte qui va suivre l'action motrice de certains éléments psychiques, et découvrir de quelle façon ils ont été évoqués.

« J'ai des vers à apprendre, huit strophes dont je sais à peine la première : Midi, roi des étés... Cependant je n'ai en ce moment qu'une envie, dessiner : dessiner cette auto que j'ai vue hier

dans un fossé, avec cette petite femme très chic qui avait une crise de nerfs, ce gros monsieur en bras de chemise qui agitait un torchon pour apitoyer les touristes trop pressés, et ce mécano qui, confortablement étendu sous le châssis à l'abri du soleil, avait l'air de travailler énormément ; comme je le sens, ce groupe ! Lutte entre la passion et le devoir. Le devoir, certes, j'ai la ferme intention de le remplir, mais j'ai aussi la ferme conviction que je ne le remplirai pas. Essayons tout de même. Allons, je ne veux plus penser à la petite femme, ni au gros monsieur, ni au mécano qui... Et j'y pense de plus en plus. Le papier m'invite, le crayon m'attire, ma main, mon bras, tout mon corps frémissent. Midi, roi des étés... tombe en nappe d'argent... sur le front ruisselant du monsieur et pas sur l'œil malin du mécano. Zut pour le devoir. Recueillons-nous un instant pour contempler une dernière fois le tableau intérieur avant de le transmettre à notre feuille. Je me suis laissé tomber sur un fauteuil, les bras ballants, les jambes molles, le torse affaissé ; je fixe la lampe ; la pendule fait tic-tac ; je ferme à demi les paupières. Au diable midi, roi des étés, et l'ondulation des blés, et le songe des bœufs qui bavent. Des secondes, que je ne compte pas, passent. Et voici que l'ardeur s'apaise en moi. Mes doigts ne tremblent presque plus. Les trois personnages s'estompent. Je suis au seuil du rêve, d'un rêve qui se distingue mal de la réalité. La lampe m'éblouit comme un soleil, mes clignements d'yeux créent des nappes d'argent, tout se tait puisque j'entends battre mes artères, et ma bouche a soif d'une haleine d'harmonies. Un nouveau paysage flotte devant le premier. Le mouvement est monté de mes doigts à mes lèvres. Je murmure malgré moi :

*Midi, roi des étés, épandu sur la plaine,
Tombe en nappes d'argent des hauteurs du ciel bleu ;
Tout se tait ; l'air flamboie et brûle sans haleine ;
La terre est assoupie en sa robe de feu.*

Et pris par un impétueux désir de connaître la suite, je me lève et j'ouvre mon livre. »

14^e exercice. — Employer les règles de l'auto-suggestion :

- A) Pour s'endormir ;
- B) Pour chasser des idées noires ;
- C) Pour lutter contre une douleur physique (mal de tête, mal de dents, etc.).

CHAPITRE IV

Le perfectionnement de sa valeur

§ 1. — POSITION DU PROBLÈME

Si nous voulons nous perfectionner, quelque sens que nous donnions au mot perfectionnement, il nous faut posséder deux mobiles : le premier est surtout passionnel : *désirer être meilleur* ; le second est surtout intellectuel : *s'estimer insuffisant*. D'ailleurs l'administration, notamment par ses standards, nous incite à ce désir et, notamment par son contrôle, elle nous renseigne sur nos lacunes. Pourtant cette aspiration et cette humilité doivent être posées d'abord et, quelque aide que l'on tire de la coutume de se gérer, ce sont de véritables dons. Tout le monde néanmoins les a reçus, si peu que ce soit, et il est loisible de les développer. Qu'il s'agisse du reste du développement de ses vertus initiales ou du développement de ses habitudes perfectibles, une bonne administration a toujours pour premier résultat de nous laisser du temps : on en emploiera la meilleure partie à cette formation. Ainsi l'œuvre à accomplir sur soi-même se compose de deux besognes simultanées : la première est périodique et à court terme, la seconde non périodique et de longue durée : d'une part on se gère, d'autre part on s'éduque.

Il faudrait écrire ici un vrai traité d'éducation à

l'usage des *adultes* et en vue de la tâche des *chefs*. Nous nous contenterons de renvoyer aux traités généraux, notamment à notre volume *La nouvelle éducation française* (1). Bien des indications contenues dans de tels traités seraient ici à leur place.

Pourtant une différence essentielle sépare la formation de l'enfant et celle de l'homme fait.

C'est qu'un enfant est un organisme en développement spontané et rapide. D'où des difficultés d'adaptation du programme au sujet. Ainsi, lorsqu'on enseigne à un enfant l'algèbre, il faut respecter à la fois l'ordre des théorèmes et la date d'apparition de certaines aptitudes : dès lors il ne peut être question d'algèbre avant l'âge où l'on comprend la différence entre une vérification qui ne s'applique qu'à un cas particulier et une démonstration qui vaut pour tous les cas possibles. De même, l'éducation du commandement ne peut être entreprise avant l'âge où l'adolescent commence à avoir le sens du groupe et le désir de s'imposer à lui. A cet égard l'éducation des enfants est plus difficile que celle des adultes.

Par contre, elle est plus facile, en ce sens que dans bien des cas le maître pense et veut pour le pupille ; ce que le sujet doit faire est tracé d'avance et il le fait par suggestion. Les hommes faits, pour qui nous écrivons, doivent être leurs propres maîtres, c'est-à-dire doivent fixer leur idéal, composer leur programme et se contrôler tout seuls. Cette difficulté serait peut-être insurmontable si l'on ne s'adressait à une élite de chefs ou de futurs chefs convaincus qu'ils ne s'imposeront aux autres que s'ils se sont domptés eux-mêmes. Il faut donc que, par des méditations même longues et douloureuses, ils acquièrent la passion du progrès jointe à une humilité active, puis qu'ils reprennent leurs bilans,

(1) Paris, Payot, 1922 (avec bibliographie).

mais pour n'en conserver que les éléments qu'il est à la fois *possible* et *utile* d'améliorer.

Comment connaître cette perfectibilité et cette utilité ?

La réponse varie suivant qu'il s'agit des caractères sociaux ou des caractères individuels.

1^o Les *caractères sociaux* ne seraient perfectibles que si l'on changeait de milieu. C'est le cas d'un ouvrier qui devient patron ou d'un ingénieur qui s'établit dans une colonie. Encore faut-il que le milieu nouveau ait une influence « meilleure » que l'ancien. Elle est toujours « plus utile », au moins dans les emplois inférieurs et moyens, où l'on ne réussit que si l'on est adapté. Quelle qu'elle soit, on la reçoit sans pouvoir réagir. Cependant certains hommes savent s'initier à des industries qui leur étaient étrangères, communiquer avec des classes qui n'étaient pas la leur, voyager, lire, converser, et ainsi s'entourer d'un milieu composite ; ils font de la sorte une vraie conquête : mais alors ils se dégagent de leur conscience collective : leur progrès est celui de caractères individuels.

2^o Parmi les *caractères individuels*, nous avons noté d'abord les *sentiments* et les *jugements*.

Si quelqu'un en acquiert d'absolument nouveaux, c'est à la suite de quelque expérience, souvent pénible, toujours longue, qui fait de lui un homme nouveau, tantôt supérieur, tantôt diminué, tantôt mieux adaptable, tantôt presque inemployable. De ces ascensions et de ces chutes on ne peut se donner aucune règle. Cependant il est des circonstances où nous sommes plus aisément maîtres de nos complexes. C'est lorsque nous possédons un jugement et un sentiment se rapportant au même objet et se contrecarrant l'un l'autre. Le cas n'est pas rare, car un jugement peut être entré en nous, à une certaine date, par de certaines leçons, à l'état de jugement abstrait, et à une autre date, d'une autre source, peut s'être infusé un sentiment à l'état de senti-

ment pur. Ainsi dans notre famille nous aurons acquis l'amour du pouvoir absolu et de la sujétion confiante ; puis, dans notre usine, nous aurons compris qu'il faut collaborer suivant les règles de la division fonctionnelle du travail. Notre sensibilité et notre raison ne se soutiennent pas. C'est une faiblesse. Nous la vaincrons en modifiant soit la passion, soit la doctrine. Si notre premier but est d'être un bon ingénieur, c'est la doctrine fonctionnelle qui doit l'emporter, et, pour la faire régner en nous, nous devons remplacer nos tendances paternalistes par le désir de la collaboration. C'est possible, car nos idées, si nous savons les enrichir, peuvent susciter des sentiments. Dans d'autres occurrences, des sentiments, si nous savons les éclairer, peuvent cristalliser en idées. Et toujours la perfectibilité s'acquerra sous la pression de l'utilité.

Les relations de la perfectibilité et de l'utilité sont différentes dans le cas des *aptitudes*.

A) Sur leur *perfectibilité* peu de choses ont été écrites ; tout au plus sait-on que ce sont les aptitudes dites physiques qui sont les plus rebelles à l'effort : il est très difficile de changer son tempérament ou l'espèce de son imagerie ou l'allure de sa fatigue. Le mieux est de faire sur soi une expérience à l'aide des tests que nous avons décrits ou que nous décrirons et de considérer la perfectibilité comme proportionnée au succès obtenu dans une recherche sincère.

B) *L'utilité* d'une aptitude ne peut être définie que pour une carrière donnée. Toutefois ici encore il faut se méfier des indications des livres ou du sens commun et s'en remettre à celles du directeur dont on dépend, à condition qu'il soit expert à la fois dans son métier et en psychologie. Ainsi le vendeur ne doit pas être, comme on le croit souvent, le beau garçon abondamment parleur et manifestement insinuant ; au contraire les vendeurs qui font les plus gros chiffres sont des lour-

dauds au sourire béat, à qui les clients se sentent supérieurs et dont par suite ils ne redoutent pas les suggestions.

La plasticité et l'importance d'une aptitude étant déterminées, il s'agit de les combiner ; en d'autres termes, *quand une même aptitude a une plasticité et une importance inégales, quel coefficient doit-on donner à l'une et à l'autre dans l'effort que l'on fera pour l'améliorer ?*

Dans une formule simplifiée et presque symbolique, on peut dire *qu'il faut accorder à une aptitude un souci proportionné à la fois à sa malléabilité et à son rôle*. En d'autres termes, c'est le produit de la plasticité par l'importance qui doit ici entrer en jeu ; par exemple, pour un démarcheur, si la correction de la tenue peut être acquise quatre fois plus vite que l'art de deviner les désirs d'un client, mais si inversement elle est quatre fois moins féconde, on arrivera à des résultats équivalents suivant que l'on cherche à accroître le flair psychologique ou la tenue extérieure.

Ces règles ne peuvent évidemment pas s'exprimer mathématiquement, si bien que ce que nous venons de dire sous forme chiffrée n'est, comme nous l'annoncions, qu'une commode métaphore. Encore faut-il remarquer que nous ne chercherons pour le moment qu'un résultat immédiat, c'est-à-dire un résultat qu'on peut atteindre au bout de peu de semaines. *Si l'on veut, ce qui est le cas le plus fréquent, se donner le temps d'une formation complète, le problème se pose autrement.*

Supposons déterminées les aptitudes que dans un emploi donné on a besoin de perfectionner en soi.

Dans le cas du chef d'un service commercial, on aura trouvé sept ou huit aptitudes (1) que nous allons ranger dans deux ordres différents :

(1) Il est bien entendu que ces aptitudes résultent d'une analyse logique, et qu'une étude psychologique (qui n'est pas encore faite) pourrait révéler que telle d'entre elles est entraînée par telle autre.

a) Ordre d'importance décroissante (cet ordre varie avec chaque type d'entreprise).

Imagination pour trouver de nouveaux procédés de vente.
Sens psychologique pour comprendre les besoins et le caractère d'un client.

Aptitude à mener son personnel.

Conscience de ses responsabilités vis-à-vis de sa maison ou de sa clientèle.

Aptitude au classement.

Style dans la rédaction d'un document.

Propreté dans son exécution.

Connaissance du machinisme de bureau.

b) Ordre de perfectibilité décroissante (cet ordre varie avec chaque sujet).

Connaissance du machinisme de bureau.

Aptitude au classement.

Propreté dans l'exécution d'un document.

Style dans sa rédaction.

Conscience de ses responsabilités vis-à-vis de sa maison ou de sa clientèle.

Sens psychologique pour comprendre les besoins et le caractère d'un client.

Imagination pour trouver de nouveaux procédés de vente.

Aptitude à mener son personnel.

Ce chef de vente, on le voit, peut se donner *une éducation superficielle et rapide* en perfectionnant les aptitudes qui sont à la fin de la première liste « et » au commencement de la seconde, mais il se donnera une formation profonde et lente en s'attaquant *aux autres qualités* ; rapide veut dire de deux ou trois mois, lente veut dire de trois à quatre ans. Donc, pratiquement, il entreprendra simultanément le perfectionnement des unes et des autres, des premières surtout avec entrain, des secondes surtout avec patience. Nous voici arrivés au point central du problème et il nous faut le développer avec plus de détails.

A notre exposé nous donnerons les cadres de tout processus administratif, c'est-à-dire que nous examinerons successivement :

1^o Le *but* à atteindre, ou la définition du perfectionnement que nous tentons ;

2^o Les *études* qui doivent aboutir à la meilleure manière de nous perfectionner ;

3^o Le *plan* de nos progrès futurs ;

4^o Le *contrôle* des résultats acquis.

§ 2. — BUT A ATTEINDRE

Le mot perfectionnement peut signifier, selon les cas, perfectionnement en quantité, perfectionnement en qualité ou perfectionnement en harmonie.

A) *Perfectionnement en quantité.*

C'est le plus facile à définir. Il suffit de *mesurer* une aptitude et de la rendre *de plus en plus grande*. Seulement cette définition ne s'applique qu'aux aptitudes mesurables, c'est-à-dire aux aptitudes qu'on peut appeler physiques ou à celles qui sont liées à des mouvements simples de notre corps. En voici quelques exemples.

La force peut se mesurer au dynamomètre, l'agilité au temps employé à parcourir cent mètres, l'adresse du tireur à la proportion de pipes cassées, etc.

La mémoire est aussi quantifiable, à condition que ce mot désigne une mémoire simple. Mémoire immédiate qui reproduit sans retenir, mémoire des chiffres distincte d'une mémoire des objets sont chacune définie par un test précis : ainsi la mémoire immédiate des chiffres se mesure par le nombre des chiffres répétés aussitôt après la présentation d'un nombre déterminé d'entre eux.

La colère pourrait à la rigueur se définir numérique.

ment, soit par le nombre d'accès dans la journée, soit par leur durée moyenne, soit par ses manifestations pour lesquelles on établirait une échelle allant des paroles aux coups, soit par l'importance de ses prétextes que l'on diviserait de même en catégories, graves, moyennes ou futiles, en appliquant à chaque catégorie un nombre.

Dans ces derniers cas la quantification s'accompagne soit *d'artifice*, soit *d'arbitraire*. — C'est évident pour la colère : c'est artificiellement et même arbitrairement qu'on donnerait le coefficient 1 à une colère qui ne se traduit que par des injures et le coefficient 2 à une colère qui va jusqu'aux voies de faits. — On ne le verrait pas moins nettement à propos de l'aptitude à calculer. Bien calculer, c'est à la fois calculer vite et calculer sans fautes. Quand les deux résultats sont obtenus, c'est parfait. Mais souvent la rapidité et l'exactitude s'excluent. On peut gagner en célérité et perdre en sécurité. Est-ce un progrès ? Pour pouvoir le dire, il faudrait donner un certain coefficient à l'inverse du temps passé et un autre coefficient au nombre de fautes ; le choix de ces coefficients serait encore artificiel et arbitraire. — Du moins si l'on posait le problème dans toute sa généralité. Mais en pratique on ne considère que des cas d'espèce. Ainsi un directeur d'usine qui s'emporte n'ira jamais jusqu'aux coups : ce qui est grave pour lui, c'est une irritation qui lui fait confondre, en face d'un subordonné, une faute lourde et une menue peccadille. De même, pour un comptable, l'exactitude doit être parfaite, la vitesse n'est que désirable. C'est en tenant compte de ces données qu'on réduira ce qui semble conventionnel dans la quantification d'une aptitude.

B) *Perfectionnement en qualité.*

La définition du perfectionnement est plus difficile, pour ne pas dire impossible, lorsqu'il s'agit des aptitudes

qu'on a coutume de nommer *spirituelles*, comme la décision, l'invention, le dévouement ; ces notions sont par essence inquantifiables.

Ce ne doit pas être une raison pour renoncer à y définir le progrès. Même les pures qualités, à défaut de mesure, sont *susceptibles d'analyse*, et c'est là que la précision a sa place. — Ainsi on distinguera une bonté qui nous est douce ou pénible, une bonté plus ou moins riche d'autres actes et plus ou moins contagieuse à d'autres personnes. Accroître sa bonté signifiera alors faire de bonnes actions de plus en plus aisément, de plus en plus complètement, d'une façon toujours plus rayonnante. — De même on distinguera une autorité qui ne s'applique qu'à certains actes, qui ne réussit qu'avec certains hommes, qui est fougueuse ou raisonnée, revêche ou joyeuse, coercitive ou éducative. L'accroître, c'est lui donner de nouveaux objets, lui soumettre d'autres sortes de gens, la rendre plus naturelle, plus gaie, plus élevée. — Qu'il s'agisse d'autorité ou de bonté, le progrès est extension de domaine, accroissement de contenu, changement de valeur. On ne peut pas parler d'addition de « quantités », tout au plus de comparaison d'« intensités ». Sous peine de confondre les ordres, on n'a pas le droit d'aller plus loin, mais c'est déjà beaucoup qu'on ait pu parvenir jusque-là.

C) *Perfectionnement en harmonie.*

L'harmonie la plus simple est celle qui doit exister *entre les éléments d'un seul de nos complexes*, en particulier *entre le jugement et le sentiment* qu'il contient. Un premier degré d'harmonie est atteint quand le sentiment ne nous pousse pas à l'opposé de ce que le jugement proclame. On arrive à un degré supérieur quand la chaleur de la passion et la vigueur de la conviction sont équivalentes. Ainsi quelqu'un qui utilise des assurances sociales doit avoir à leur sujet au moins quelques

idées et quelque sympathie ; mais une érudition approfondie jointe à une sympathie réticente ou une admiration enthousiaste jointe à une connaissance vague ne lui suffiraient pas.

Une harmonie plus complète est celle *qui lie nos divers complexes de sentiments, de jugements et même d'aptitudes*. Cas du voyageur qui a à la fois la passion des voyages, la science du géographe et la vigueur de l'athlète ou, plus précisément, une passion faite de curiosité universelle et de fraîcheur dans l'émerveillement, une science des terrains autant que des institutions, une vigueur qui résiste aux courses aussi bien qu'au climat. On n'arrive à cet ensemble que peu à peu, et à aucun moment on ne peut évaluer l'harmonie avec une précision qui rappelle, même de loin, celle des mathématiques.

Le but général du progrès étant ainsi posé, par quelles méthodes l'atteindra-t-on ?

§ 3. — ÉTUDES PRÉALABLES

Ces études relèvent de la *psychologie de l'éducation*.

Personne ne l'a sérieusement entreprise. Ce serait une psychologie expérimentale, mais où l'expérience doit être incomparablement moins aisée que dans la psychologie expérimentale ordinaire. Celle-ci en effet constate ce qui est. Celle-là devrait chercher ce qu'un homme *serait* devenu s'il avait été élevé *autrement*. La première est une observation instantanée, la seconde une longue expérience de l'action d'une méthode qu'on essaie sur une âme en puissance ; si l'on aime les mots symboliques, on opposera la première à la seconde comme le statique au dynamique. Or la psychodynamique est théoriquement impossible puisqu'on ne vit qu'une fois. Néanmoins en pratique on pourrait se rapprocher de la méthode idéale,

Il suffirait de prendre un groupe d'hommes aussi semblables que possible, de les diviser en sous-groupes et de soumettre chacun d'eux à une méthode éducative particulière : au bout du même temps on comparerait les résultats : dans l'état actuel de la science, les divergences individuelles seraient négligeables.

Qu'on n'objecte point qu'on n'a pas le droit d'expérimenter sur l'homme comme sur le cobaye. La plus grande partie de notre pédagogie, empirique ou routinière, est condamnée par ses effets. Il est difficile de faire pire. On est presque certain de faire beaucoup mieux rien qu'en s'appuyant sur les leçons de la psychologie expérimentale courante.

Ainsi on connaît certaines règles de la mémorisation (1). Si elles permettent d'utiliser efficacement la mémoire qu'on a, c'est encore elles qu'on suivra quand on voudra rendre cette mémoire plus forte.

Ce n'est pas au hasard que nous choisissons l'exemple de la mémoire. Il est capital. En effet, *se perfectionner, c'est acquérir des habitudes nouvelles*. Mais la mémoire et l'habitude sont parentes (2). Savoir répéter un théorème et savoir répéter un pas de danse sont opérations de même famille. *La mémoire est une habitude mentale comme l'habitude est une mémoire motrice*. Dans le premier cas, on a créé en soi des schèmes mentaux, dans le second des mécanismes moteurs ; sans doute même les schèmes du théorème sont accompagnés de mécanismes par lesquels, verbalement ou graphiquement, on le reproduira, et les mécanismes du pas sont accompagnés de schèmes par lesquels on se le représente au moment de l'exécuter. En fait, les rares

(1) Cf. *supra*, p. 52 et suiv.

(2) C'est pour cette raison que, dans le *Traité de Psychologie* de M. G. DUMAS, M. H. PIÉRON a traité des deux opérations dans un même chapitre intitulé « L'habitude et la mémoire », t. I, p. 771 et suiv.

expériences qu'on a tentées sur l'habitude des gestes — danse, équitation, dactylographie — sont conformes aux expériences plus copieuses qu'on a faites sur la mémoire (1). Nous tiendrons donc pour acquises, dans le problème présent, les lois que nous avons énoncées au sujet de la mémoire au sens strict (2) et dont nous allons répéter les principales sous une forme plus générale.

1^o *Lorsqu'on retient des gestes par des exercices répétés, les progrès s'accélèrent d'abord, mais ensuite se ralentissent ;*

2^o *L'effort nécessaire pour acquérir un geste est plus faible quand on met entre les exercices de plus longs intervalles ;*

3^o *Si, après quelque temps de repos, on essaie de réapprendre des gestes oubliés, on y réussit plus vite que lors du premier apprentissage.*

Peut-être, à mettre en évidence l'aspect moteur de la mémoire, pourrait-on aller plus loin que les constatations empiriques, dont on chercherait la raison dans le fonctionnement de notre système nerveux. Il est permis de supposer qu'un premier acte « fraie une voie » entre les innombrables connexions possibles des neurones et que de nouveaux actes semblables aménagent le frayage primitif. Toutefois nous ne savons rien de ce mécanisme. Le plus certain, c'est que des lésions cérébrales peuvent produire une déshabitude de certains mouvements « d'ensemble » dont on est encore capable d'exécuter « séparément » chaque partie : *l'habitude de ces mouvements a donc pour organe le cerveau et sa fonction est de composer des synthèses* (3).

(1) Sur l'habitude, on consultera avec fruit l'important ouvrage de M. J. CHEVALIER, *L'habitude* (Paris, Boivin), notamment le chap. VII.

(2) *Supra*, p. 53 à 55.

(3) Cf. J. CHEVALIER, *loc. cit.*, chap. VI.

Une expérience confirme cette opinion. C'est celle de Bryan et Harter sur l'acquisition du langage télégraphique (1). Elle a été résumée en trois courbes (fig. 11) : la courbe A concerne l'acquisition de lettres isolées, la courbe B celle de mots isolés, la courbe C celle de phrases complètes. En abscisses, le nombre des semaines

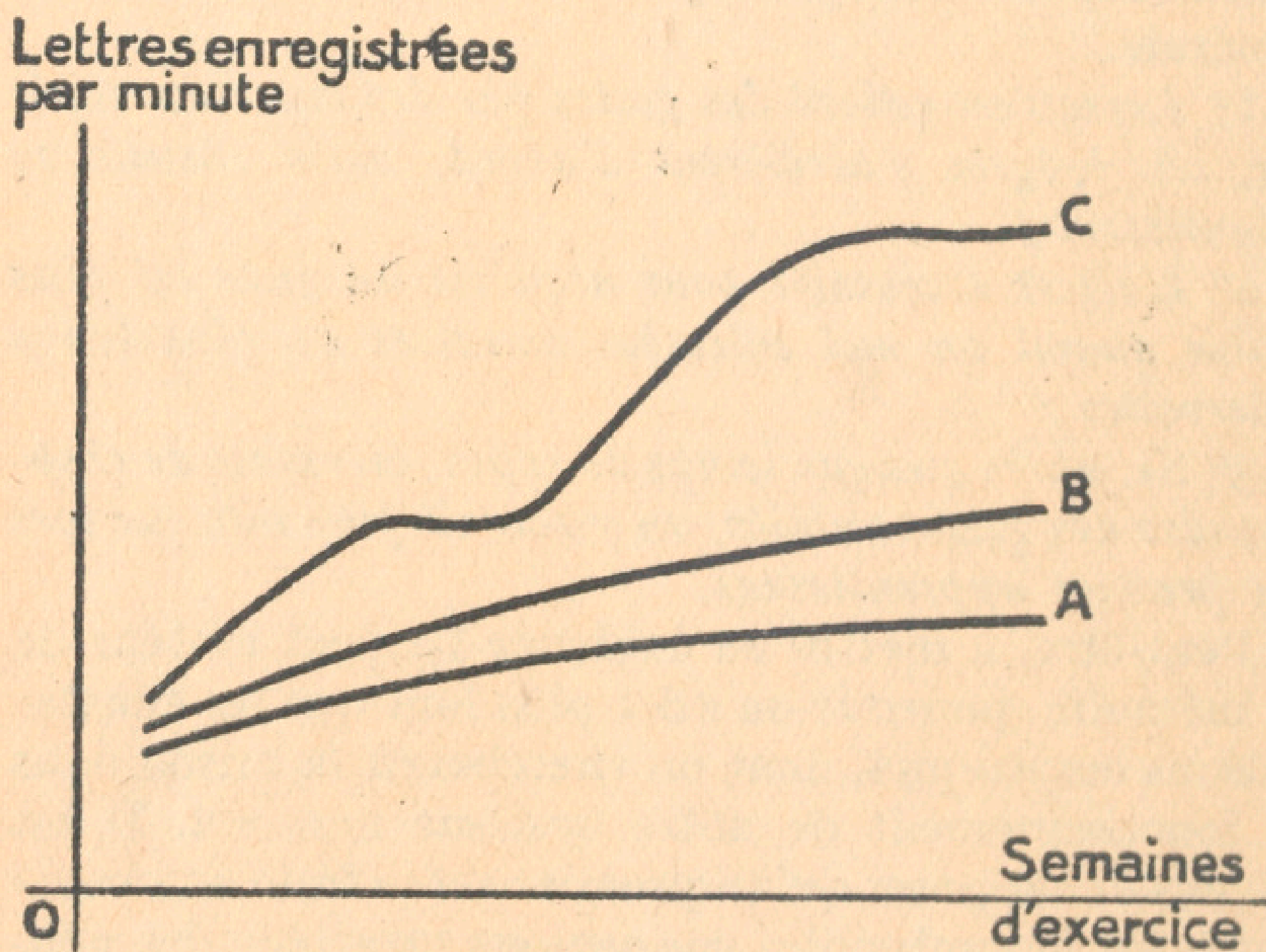


Fig. 11

d'exercices ; en ordonnées le nombre de lettres enregistrées par minute. Les trois courbes sont ascendantes. Mais la courbe C monte plus vite que les autres, et surtout elle monte « par paliers ». Comme c'est elle qui représente le travail le plus complexe de l'esprit, et comme, tout le long d'un palier, le sujet ne progresse plus, on peut conclure qu'il attend une synthèse plus efficace que celles dont il était maître, et que, dès qu'il

(1) Studies in the physiology and psychology of the télégraphic language (*Psychological Review*, IV 1897 et VI, 1899).

l'aura trouvée, il fera un bond rapide vers un palier nouveau. — *L'existence des paliers est un phénomène général.* Dans l'apprentissage de la bicyclette comme dans l'apprentissage d'une langue, à certains moments on « plafonne » ; puis, brusquement, on découvre un « truc ». Pendant qu'on plafonne, on ne reste sans doute pas inactif : inconsciemment des aptitudes élémentaires se perfectionnent et, quand elles sont devenues assez parfaites pour nous permettre de les utiliser automatiquement, notre attention est capable de se porter sur une synthèse que, d'après sa nature même, on construit d'un seul coup (1).

A cette remarque générale nous ajouterons deux remarques particulières. Elles sont relatives, l'une à la culture des aptitudes simples, dont le progrès est généralement mesurable, l'autre à celle des aptitudes complexes, dont le progrès, le plus souvent, est qualitatif et non quantitatif.

1^o *Remarque relative à la culture des aptitudes simples.*

Nous admettons que le développement d'une aptitude simple résulte de sa pratique « correcte » à l'aide d'exercices « gradués ».

C'est à-dire qu'à force de sauter des cordes de plus en plus hautes on devient meilleur sauteur en hauteur, et à force de maîtriser ses accès de colère on devient plus doux ; ainsi procèdent les artisans à l'égard de leurs apprentis : leur pratique a été condensée dans le proverbe un peu elliptique : « c'est en forgeant qu'on devient forgeron. »

On aurait dû ajouter : en forgeant « bien ». Cela signifie forger de façon graduée. Là est la principale difficulté de la méthode. Trop de gens s'en tirent au petit bonheur. Il ne suffit pas de « faire des cartons » dans les

(1) Cf. J. CHEVALIER, *loc. cit.*, p. 199.

foires pour devenir un bon tireur. Position du fusil, manière de viser, façon de presser la gâchette, tout s'apprend : d'abord sur appui, puis sans appui ; d'abord sur but fixe, puis sur but mobile ; d'abord à volonté, puis à commandement, puis à répétition. On aura donc décomposé l'action, si simple qu'elle paraisse, en mouvements plus élémentaires qu'on essaiera séparément, quitte, de temps en temps, à tenter des synthèses de plus en plus larges. Ce n'est pas tout. Si l'action est divisible en mouvements, dans son exécution on peut séparer des qualités, notamment la perfection et la vitesse. Il faut, l'éducation achevée, les unir. Mais dans l'éducation en cours on cherchera sans doute la première avant la seconde : il faut déjà faire un geste avec aisance pour commencer à le faire rapidement ; le temps perdu aux recommencements du début est largement regagné à la fin. Les maîtres de l'éducation physique connaissent depuis longtemps la méthode. Tous les éducateurs pourraient les prendre pour modèles.

Ces évidences du sens commun ne sont que partiellement vraies. *Il n'y a pas d'aptitudes simples*, si ce n'est dans l'esprit des analystes. Le geste de pousser un ballon est gros de pensée. A plus forte raison l'acte de se souvenir du récit d'une bataille. Ceux qui y parviennent le mieux ne sont pas ceux qui réussissent le mieux le test des numéros de téléphone ; mais ils savent faire un tout organique de l'exposé qu'ils entendent, et de cet exercice-là nous n'avons pas encore posé les règles.

2^o Remarque relative à la culture des aptitudes complexes.

Ce que nous venons de conseiller pour la culture des aptitudes les plus simples s'applique, mais non comme principe unique, à la culture des aptitudes moins

simples. — Ainsi, pour apprendre à dépouiller rapidement une revue qui traite d'une profession, il faut décomposer la besogne complète et de plusieurs points de vue. D'un premier point de vue, on apprendra successivement à remarquer, à noter, à classer les faits que la revue contient ; d'un second point de vue, on distinguera pour chacun de ces travaux la perfection et la rapidité : donc, si l'on se contente de remarquer les faits caractéristiques, en se bornant comme notation à un trait de crayon dans la marge du livre, on se proposera dans les premiers exercices de noter tous les faits sans en excepter un seul, puis, cette habitude étant suffisamment prise, on commencera des exercices d'un autre genre dans lesquels on cherchera à aller de plus en plus vite. — Même méthode pour la rédaction des ordres : on leur donnera des objets de plus en plus complexes, et chaque fois on cherchera d'abord une rédaction parfaite, ensuite une rédaction rapide. — Procédé analogue pour juger un interlocuteur : on fera porter son jugement sur des caractères de moins en moins apparents, en commençant par des caractères physiques, visibles dans une simple observation, pour finir par des caractères moraux, qui exigent un questionnaire souvent fort habile, et toujours les premières fois on ne tendra qu'à obtenir un portrait complet, tandis que plus tard on ne s'efforcera que de gagner du temps.

Mais entre une action simple et une action complexe il n'y a pas qu'une différence de degré, il y a presque *une différence de nature*, que nous allons essayer de mettre en évidence.

Qu'on se rappelle deux faits — ou deux lois — précédemment établis :

A) Tout acte non élémentaire suppose, en même temps qu'une technique, des sentiments et des juge-

ments (1). Acquérir un souvenir, c'est à la fois faire jouer des mécanismes cérébraux, aimer ce qu'on étudie et l'insérer dans un système logique. Dompter une colère naissante, c'est tout ensemble être maître de ses nerfs, craindre les suites de l'emportement et poser sa malfaisance en principe. Donc, pour retenir mieux ou pour se rendre moins emporté, il ne suffit pas d'en réussir quelques manifestations : il faut développer en soi ces ébauches de cadres mobiles, passionnels et intellectuels, dont nous avons décrit la structure et le jeu (2). Ce sont ces « schèmes » que tout à l'heure, d'un terme plus simple, nous avons appelé des « synthèses ». *Une aptitude se caractérise moins par les gestes auxquels elle aboutit que par les schèmes dynamiques qui l'animent, et c'est avant tout sur eux que doit porter l'effort d'amélioration.*

B) Un acte non élémentaire est souvent produit par la conjonction d'aptitudes qui semblent, au premier examen, sans rapport avec lui. Un vendeur n'a pas seulement besoin de sonder et de persuader ses futurs clients, il lui faut encore de l'endurance physique, de la résistance au découragement, du flair pour deviner des demandes prochaines ou la prochaine saturation du marché. Un romancier doit posséder, pour acquérir son expérience, bien des vertus de l'explorateur et, pour l'exprimer, des qualités dont les moindres sont l'art de l'harmonie des sons et la science de la propriété des mots. Un directeur d'usine doit avoir tout ensemble des connaissances techniques, un ascendant sur les hommes, un don d'organisation, une capacité intellectuelle qui lui permette de comparer ce qu'il fait à ce qui se fait dans une autre industrie, et peut-être cette ignorance ou du moins cette naïveté sans laquelle on est inca-

(1) Cf. *supra*, p. 88 et suiv.

(2) Cf. *supra*, p. 104 et suiv.

pable d'invention. *Pour un acte unique, un homme a souvent besoin de plusieurs aptitudes qui paraissent et sont souvent indépendantes.*

Mais ces aptitudes ne pourraient être cultivées à la fois, du moins de façon systématique. La concentration que leur progrès exige s'oppose à cette indivision du travail. L'aptitude à commander, l'aptitude à organiser, l'aptitude à inventer, qui sont à certains égards contradictoires, exigent des éducations menées chacune dans son lieu, avec son rythme spécial, par ses disciplines propres. C'est pourquoi *le perfectionnement de sa valeur, même en vue d'un seul métier, ne peut s'accomplir qu'en échelons* (1).

De chacune de ces deux thèses — qu'il est impossible aujourd'hui de prouver plus abondamment — nous allons donner *quelques applications*.

Soit d'abord le progrès dans une langue étrangère.

A) Il devra, le laissons-nous deviner, être constamment « organique ». C'est dire qu'on ne peut se contenter d'apprendre séparément des listes de mots et séparément des règles de syntaxe. Un dictionnaire et une grammaire sont des répertoires, non des manuels. Au contraire, dès le début, on devra procéder par phrases complètes ; d'abord ce ne sera qu'un sujet, un verbe et un complément direct ; puis d'autres compléments, du nom ou du verbe, s'introduiront avec leurs prépositions ; ensuite viendront le passé et le futur, accompagnés des adverbes de temps ; plus tard on distinguera les modes, subjonctif ou conditionnel, à la suite de certaines conjonctions ; et ainsi de suite : par là on sera sans cesse mis en possession de formes-clefs, de plus en plus complexes, qui sont de véritables schémas dynamiques. Et ces principes s'appliquent aussi bien à la

(1) Cf. J. CHEVALIER, *loc. cit.*, p. 202 et suiv.

langue qu'on veut lire qu'à celle qu'on veut parler (1).

B) Plus tard, même si on possède la langue comme instrument, on n'en aura sans doute pas pénétré le génie. Ce génie est lié au génie d'un peuple, considéré dans ses croyances, ses aspirations, ses institutions privées ou publiques, son économie, son lieu. On ne le connaîtra que par des voyages sur place, ou plutôt des séjours, qu'on occupera à étudier les sujets, indépendants et étrangers à la linguistique, que nous venons d'énumérer.

Un pianiste fera de même : il doit se rendre meilleur virtuose, meilleur déchiffreur, connaître mieux l'harmonie, comprendre davantage la pensée de son auteur, pénétrer plus avant dans la société où il a vécu, s'initier même à d'autres arts que la musique.

Semblablement on luttera contre sa tendance à mentir par des moyens détournés ; si dans le mensonge il y a, à doses variables, une maladie organique, un moyen de défense contre les forts, un désir de servir des amis, on cherchera à équilibrer ses fonctions nerveuses, à acquérir une puissance qui vous permette d'être franc, à mieux comprendre la nature des services qu'on doit rendre à ceux qu'on aime.

Ces remarques établies, on en déduit facilement les deux grandes règles du progrès des aptitudes complexes.

A) *Première règle* (correspondant à la première loi) (2).
— *On perfectionnera ses schémas dynamiques par la pratique, de plus en plus parfaite, de la méditation, aidée, s'il le faut, par l'autosuggestion* (3).

Cette règle s'applique notamment au perfectionne-

(1) C'est la méthode usitée aujourd'hui en France pour les langues vivantes, et qu'on n'applique pas encore au latin.

(2) Enoncée plus haut, p. 143.

(3) Cf. *supra*, p. 99 et suiv. et p. 115 et suiv.

ment en harmonie, quand on veut équilibrer, dans un complexe, les éléments affectifs et les éléments rationnels : suivant que ce sont les jugements ou les sentiments qui font défaut, on use de préférence de la méditation ou de l'autosuggestion.

Plus généralement, c'est la même règle qui permet ici de s'utiliser et de s'élever : à condition de faire un constant effort dans l'utilisation de ses puissances, l'administration de sa valeur conduit insensiblement au perfectionnement de sa valeur : nous n'avons aucun détail à ajouter à ce que nous avons déjà recommandé.

B) *Seconde règle* (correspondant à la seconde loi) (1). — *Ces méditations et ces auto-suggestions devront porter sur des aptitudes différentes et liées qu'on cultivera séparément.*

Ces aptitudes sont celles qu'une analyse psychologique aura montrées indispensables à l'action qu'on désire accomplir mieux.

Cette règle s'applique notamment au perfectionnement en harmonie, quand harmonie signifie équilibre entre aptitudes complémentaires.

Pour savoir *combien de temps* doit durer la culture d'une de ces aptitudes et quelle est celle dont la culture doit *lui succéder*, on s'appuiera sur deux faits que nous avons déjà brièvement signalés :

a) On a remarqué que dans toute étude — la boxe, les échecs, l'art oratoire — après quelques progrès on « *plafonne* ». Fatigue ? Quelquefois. Pourtant il est des cas où l'on ne se sent pas las et où la lassitude n'apparaît pas davantage dans les tests objectifs que nous décrirons plus loin. En réalité, *on ne progresse plus parce qu'on manque de quelque autre aptitude dont on n'avait pas soupçonné le rôle*. C'est vers ce moment — au bout de quelques mois ou de quelques semaines —

(1) Énoncée plus haut, p. 144.

que doit cesser l'éducation directe qu'on avait entreprise, pour ne développer que la qualité qu'on avait laissé s'atrophier.

b) On a remarqué aussi que, *quand après un certain travail on cesse de cultiver une aptitude* — agilité, décision, sympathie, — *elle dépérit progressivement. Mais, pour la ranimer plus tard, il faudra moins d'efforts que la première fois.* L'intensité de ces efforts dépend d'ailleurs de la durée pendant laquelle on a laissé sa puissance à l'abandon. C'est une loi mal étudiée, mais analogue à celle que l'on connaît, chiffres à l'appui, pour certains oublis (1). On devra donc, autant que possible, n'interrompre une éducation partielle que pendant un temps assez court — mais qui se compte tout de même en semaines ou en mois — pour n'avoir pas à refaire une éducation complète.

De ces deux remarques on peut tirer deux durées assez différentes. Comme elles ne sont déterminées qu'empiriquement et approximativement et que d'autres circonstances, de métier ou de famille, jouent ici un rôle capital, on se contentera d'une valeur moyenne.

Ces études et en particulier les considérations de temps qui les terminent vont nous permettre d'établir les programmes de notre perfectionnement.

§ 4. — PROGRAMMES ET PLANS

Dans le perfectionnement de sa valeur, on aura à user de deux sortes de programmes. Les uns sont les cadres généraux qui séparent les aptitudes complémentaires dont on veut parfaire l'ensemble : ils s'appliquent surtout aux fonctions spirituelles : ils ne sont pas sans analogie avec les programmes les plus larges et les plus indéterminés de l'industrie. Les autres sont des grilles

(1) Se reporter p. 55.

spéciales à une aptitude surtout corporelle et ressemblent assez aux plans limités et précis de certains ateliers. Nous en décrirons les structures, avec quelques exemples, successivement.

1^o Programmes généraux.

Pour les construire, on s'appuiera sur les dernières indications du précédent paragraphe et on y ajoutera quelques suggestions secondaires. D'où ces quatre règles :

A) *Première règle. — Division des objets et discontinuité des efforts.*

Il faut commencer par séparer les difficultés *en portant son effort sur une seule aptitude*, puis, l'effort terminé, *en cessant pendant quelque temps tout effort*. Ce repos s'impose à qui veut éviter ou réparer la fatigue, mais il lui permet aussi de laisser à l'aptitude dont il a commencé la culture quelques loisirs en vue d'une maturation spontanée. Par exemple, un employé de bureau, pour perfectionner son aptitude à utiliser un outillage, fera des exercices appropriés pendant un mois, après quoi il restera quinze jours sans songer à aucun progrès. Il s'attaquera, pendant le mois suivant, à une aptitude du même ordre, comme l'aptitude à écrire proprement une lettre et, pendant quinze jours encore, il se contentera de l'entraînement acquis. Il fera pendant un nouveau mois un travail analogue sur une aptitude analogue, comme celle des classements ; il se reposera deux autres semaines et il recommencera le même cycle jusqu'à ce qu'il soit parvenu au résultat désiré ou jusqu'à ce qu'il sente qu'il ne progresse plus. Ces prescriptions sont toutes schématiques : les nombres que nous avons choisis, quinze ou trente jours, n'expriment que des ordres de grandeur et doivent varier avec chaque aptitude.

B) *Deuxième règle. — Liaison des aptitudes successivement développées.*

On disposera les aptitudes qu'on cultive *dans un ordre tel que la première aide à la croissance de la deuxième, la deuxième à celle de la troisième, et ainsi de suite.* Ainsi on ne fera pas suivre au hasard la lutte contre la gourmandise de la lutte contre la paresse, puis de la lutte contre le désordre ; sinon on risquerait de perdre l'entraînement acquis ; au contraire, on combattrait la luxure après la gourmandise ou bien l'orgueil après la vanité ; en effet, ce sont là des défauts voisins, et les victoires remportées sur l'un aideront à la déroute de l'autre.

A ces préceptes, qui tiennent à l'essence même de la méthode, nous en ajouterons d'autres, qui tiennent aux conditions de la plupart de nos existences.

C) *Troisième règle. — Parallélisme des travaux.*

Comme il serait monotone et peu efficace de se tendre vers un seul but pendant plusieurs semaines, *on pourra se donner, pendant la même période d'activité, deux fins.* L'une par exemple concernera notre travail professionnel, l'autre notre travail au foyer. C'est possible, car d'une part nos efforts se feront à différentes heures, d'autre part ils se passeront dans des régions différentes de notre être. Nous nous occuperons ainsi simultanément de complexes à peu près indépendants. L'exemple que nous avons donné tout à l'heure (machines, correspondance, classements) s'appliquait à la vie de bureau. Dans la vie familiale, on s'efforcera de dompter dépit, critique ou hargne. Aucune des deux besognes ne fournit d'aide à l'autre. En outre, elles peuvent n'avoir pas les mêmes rythmes naturels ; c'est-à-dire qu'au bureau, où l'on a dans sa matinée plus de vingt occasions d'être désordonné, on se fatiguerait ou se blaserait à ne penser qu'à l'ordre pendant plus d'une quinzaine, tandis que chez soi, où l'on a de plus

rare tentations de se mettre en colère, on ne peut guère se donner un programme de maîtrise de soi qui dure moins d'un mois. Dès lors les intervalles de labeur seront de l'ordre d'une semaine dans la première campagne, d'une quinzaine dans la seconde.

D) *Quatrième règle. — Rapports entre l'éducation et la saison.*

Si on établit dans le perfectionnement d'une qualité un programme annuel, *on devra encore tenir compte des saisons, qui sont les unes défavorables, les autres opportunes.* Le combat contre la vanité se placera de préférence en janvier ou février, époque des réceptions. Le combat contre l'orgueil viendra naturellement après. On le fera suivre au début du printemps du combat contre la colère, du moins contre une colère liée à l'orgueil, notamment à l'orgueil sexuel. Les mois de juin et juillet seront consacrés à un entraînement physique où l'on accroîtra la maîtrise de ses nerfs et où l'on tâchera de remplacer l'esprit de compétition par l'esprit d'équipe. Comme les aptitudes, les mois forment un complexe. Il faut savoir profiter de l'analogie de ces structures.

2° Plans particuliers.

A l'intérieur de ces grands programmes peuvent s'insérer des plans plus modestes et plus précis, au moins pour le perfectionnement des aptitudes qui sont susceptibles de mesure.

Ces plans sont les mêmes, dans leurs grandes lignes, que ceux qu'on emploie dans la simple « utilisation » d'une faculté.

Une différence toutefois les distingue. Dans les premiers, on prévoyait, pour une même tâche, un temps toujours égal et un nombre d'erreurs toujours constant : dans ceux-ci, *on se propose d'achever la tâche en des*

temps de plus en plus courts et de diminuer de plus en plus le nombre des fautes. « De plus en plus » est un terme qu'il faut expliquer. Si l'on veut accroître sa vitesse à la nage, il est clair qu'on se heurtera tôt ou tard à une limite ; si l'on cherche à accroître son autorité, la limite apparaît à peine. Ce sont les aptitudes physiques qui sont bornées ; dans le progrès moral on peut se surpasser sans cesse. Dans le premier cas, l'effort n'est bientôt plus payé ; dans le second, il est toujours fécond. Mais les plans dont nous parlons conviennent surtout aux fonctions du corps.

Par exemple, l'on se propose de consacrer des temps de plus en plus réduits à sa toilette ; le premier mois on avait besoin de 20 minutes ; on se donne pour objectif le mois suivant d'arriver à 15 minutes ; un nouvel objectif sera 10 minutes au bout de trois mois ; après quoi on considérera ce résultat comme suffisant et on s'occupera d'autre chose.

De même on veut s'attacher à dépouiller de plus en plus vite les documents qu'on a besoin de lire ; au début, on avait besoin chaque jour d'une heure pour parcourir trois revues, et encore en ne remarquant pas certains renseignements essentiels ; on se donnera désormais les buts suivants :

	Nombre de revues lues	Oublis importants	Temps passé chaque jour
Au début	3	30 %	1 heure
A la fin du :			
1 ^{er} mois d'exercice.	3	20 —	1 —
2 ^e — — — .	3	10 —	1 —
3 ^e — — — .	4	15 —	1 —
4 ^e — — — .	4	10 —	1 —
5 ^e — — — .	5	15 —	1 —
6 ^e — — — .	5	10 —	1 —

Ce tableau ne donne d'ailleurs, on le devine, qu'un ordre de grandeur. Il signifie qu'on doit perfectionner alternativement la quantité et la qualité.

De même, s'il s'agit d'augmenter son audace dans des visites qu'on fera à d'importants personnages, on décidera d'aborder au bout d'un mois, deux mois, etc., des hommes d'un rang de moins en moins accessible ou de se comporter dans ses relations ordinaires avec une désinvolture croissante, marquée par des gestes, un ton de voix, un à propos de réplique dont on se sera fait d'avance la description. Un tableau analogue indiquera le nombre de visites de ce genre à faire dans la semaine (voilà pour le programme en quantité) et, dans chaque visite, sur deux colonnes différentes, le rang de l'interlocuteur et l'attitude qu'on aura devant lui ; des chiffres pourront exprimer l'un et l'autre, quelque impossibilité qu'il y ait à les mesurer vraiment (voilà pour le programme en qualité). A présent comme tout à l'heure, on fera porter alternativement ses efforts sur la perfection de l'entretien et la quantité des visites.

Dans tous ces exemples, nous n'avons pas tenu compte, dans les durées marquées sur notre tableau, des périodes de repos qui doivent séparer les périodes de travail.

Ce plan, comme tous les plans, ne sera jamais exactement suivi ; tantôt on aura trop présumé de ses forces, tantôt on les aura sous-estimées ; c'est pourquoi, comme nous l'avons déjà laissé entendre, des programmes de ce genre doivent être constamment révisés au fur et à mesure de l'expérience qu'ils auront fait traverser ; la révision sera d'autant plus légère que le plan aura été fondé sur des études plus copieuses.

§ 5. — CONTRÔLE

Comme lorsqu'on s'administre, lorsqu'on se perfectionne on doit se contrôler.

Se contrôler signifiait tout à l'heure que les standards étaient maintenus et que les plans étaient suivis : ainsi le mot avait deux sens. A présent ces deux sens tendent à se confondre. En effet, il ne s'agit plus d'obéir à un standard fixé une fois pour toutes : il faut au contraire le modifier sans cesse. Les plans ne sont pas plus constants, puisqu'ils dépendent de la variation des standards. *Ce qu'on contrôle donc, c'est le sens et la vitesse de l'évolution du complexe standard-plan.* Voilà une première différence.

Elle a pour effet de simplifier d'abord la besogne. Périodiquement on fait le point. Il est permis de s'aider de diverses « recettes », comme ce qu'on nomme *la grille de Franklin*.

Qu'elle soit de Franklin ou qu'elle provienne d'ascètes chrétiens, on peut l'étudier sous la forme suivante, qui en fait — malgré son schématisme — le meilleur cadre de plan et de contrôle pour l'acquisition de n'importe quelle habitude.

Soit par exemple à lutter contre la paresse, ou plutôt contre une certaine forme de paresse rigoureusement définie. Sur un agenda à trois colonnes, on notera chaque jour, dans la première colonne les chutes devant une tentation, dans la deuxième les victoires sur la tentation, dans une troisième les efforts, plus méritoires que les précédents, que l'on a provoqués soi-même; suivant l'importance des uns et des autres, on leur donnera les coefficients 1 ou 2 dans les deux premières colonnes, 2 ou 4 dans la dernière ; chaque acte de paresse ou d'énergie remarqué dans la journée sera ainsi exprimé par un chiffre ; à la fin de la semaine on fera le total de

chacune des trois colonnes. Il en résultera par exemple le tableau suivant :

	Chutes	Résistances	Efforts spontanés
Lundi	1, 2, 2	2, 1, 2, 1	2
Mardi.....	1, 1	1, 1, 2, 2	0
Mercredi	1, 1	2, 2	4
Jeudi	2	1, 1, 2, 1	4, 2
Vendredi	1, 1	2, 2	2, 2
Samedi	2, 2, 1	1, 1	0
Total des points...	18	27	16

Il sera bon, surtout les jours exceptionnels, de noter brièvement la nature de ces différents actes et les circonstances qui les ont accompagnés.

Puis on comparera plusieurs semaines consécutives dans un nouveau tableau, où l'on ne retiendra que les totaux hebdomadaires.

	Chutes	Résistances	Efforts spontanés
Première semaine	18	27	16
Deuxième —	14	31	26
Troisième —	11	19	12
Quinzaine de repos	—	—	—
Quatrième semaine	25	15	10
Cinquième —	13	42	22
Sixième —	9	30	16

Il sera utile encore de résumer, en marge, la physiologie de chaque semaine.

Ces tableaux doivent être *interprétés*.

On fera d'abord la critique des notations. N'a-t-on pas oublié quelques chutes ? A-t-on su distinguer les

efforts féconds des velléités avortées ? Les tentations ont-elles été les mêmes tous les jours ? C'est la discussion ordinaire de toute expérience où l'on n'a que quelques chiffres pour exprimer une infinité de nuances.

Une seconde critique est bien plus importante, et c'est elle qui établit *une différence radicale entre le contrôle d'une gestion et le contrôle d'un progrès*. Lorsqu'on contrôle une gestion, il suffit de savoir si l'on s'est conformé à un acte type et, sinon, quel est l'écart : enregistrement tout passif. Dans le contrôle d'un progrès, *on doit activement rechercher des causes*. Le contrôle ne les donne pas de lui-même, mais il met sur une piste. Ainsi, dans l'exemple de la paresse, certaines anomalies apparaissent rien qu'à la comparaison des nombres. Par exemple, dans le premier tableau, le vendredi a été bien plus fécond que le samedi : pourquoi ? dans le second, la quatrième semaine a été la plus molle de toutes et la cinquième l'a vigoureusement rachetée : pourquoi ? On n'y répondra qu'en se rappelant en détail les méthodes qu'on a employées. Tout est dès lors remis en question. Les études sont revisées, les plans sont rendus plus réalistes, les uns et les autres sont tout pénétrés de ce contrôle *générateur d'activité nouvelle*.

Ce contrôle n'est plus le terme d'une série ; il en ouvre une autre. C'est pourquoi il ne peut être question ici d'un contrôle créant des habitudes et tel que, mieux elles sont établies, plus il devient inutile. L'habitude disparaît devant le progrès et le contrôle n'abdique jamais : plus même le progrès doit être actif, plus le contrôle doit être ardent.

Ces difficultés menacent de le rendre aveugle. Aussi le rôle des *conseillers* est-il considérable. Ils doivent aider à interpréter les notations chiffrées, ils doivent orienter vers un examen des causes, ils doivent secouer des indolences ou refréner des illusions. Sans doute il ne

faut pas qu'ils contraignent celui qu'ils conseillent, mais se hausser au-dessus de soi est une besogne assez rude pour que des avis multipliés n'empêchent pas un homme d'être libre.

Tels sont les grands principes du perfectionnement de sa valeur. Il exige toujours un effort. Cet effort entraîne une fatigue. Après qu'on l'a surmontée, on a acquis un entraînement ou des habitudes. Voilà autant de problèmes connexes que nous étudierons dans le prochain chapitre.

§ 6. — EXERCICES

Premier exercice. — Dans le bilan de votre valeur, distinguer aussi exactement que possible vos qualités très perfectibles et vos qualités imperfectibles, avec les nuances intermédiaires ; dites, avec précision aussi, quelles sont celles qui vous sont le plus nécessaires, quelles sont celles qui sont le plus indifférentes pour votre carrière ; déduisez-en les points sur lesquels vous devez faire surtout porter l'éducation de vous-même. Dans cet exercice, faites-vous aider par un ami.

2^e exercice. — Définir le perfectionnement en « qualité » (§ 2, B) de la *véracité* et du *courage*. Prendre des exemples en soi-même ou chez une personne qu'on connaît.

3^e exercice. — Définir le perfectionnement « en harmonie » (§ 2, C) de la *conscience professionnelle* et du *patriotisme*. Mêmes choix d'exemples.

4^e exercice. — Trouver, dans son expérience ou dans l'observation de son entourage, des *paliers* analogues à ceux qui ont été décrits au § 3 ; en faire une description circonstanciée.

5^e *exercice*. — Critiquer et modifier la méthode qu'emploie A. pour se corriger de sa timidité.

A. est timide. Il le sait. Il le déplore. Il désire se transformer. Il en connaît ou croit en connaître les moyens : ils se nomment méditation et autosuggestion. Méditation journalière sur les causes de sa timidité : peu de gens s'analysent avec plus de franchise et, si les souvenirs lui manquent, il n'hésite pas à se laisser aller à un acte de timidité nouveau pour avoir une impression plus vive des processus de ses échecs. Toutefois de telles expériences, dont le danger est évident, sont rares chez lui. C'est par l'autosuggestion qu'il en corrige aussitôt l'effet. Chaque soir, il imagine des circonstances où il se montrerait hardi et s'endort en répétant : « Je suis moins timide, je suis de moins en moins timide, je ne suis plus timide du tout. » Le lendemain, au réveil, quelques exercices physiques et surtout le projet de faire dans la journée un acte de bravoure : traverser une rue, à l'heure de la plus grande presse, en dehors des passages cloutés, regarder insolemment dans un tramway un vis-à-vis qui ne semble pas décidé à baisser les yeux, intervenir dans une rixe en faveur d'un des deux combattants. Pendant plus d'une semaine, plus de vingt occasions s'offrent : il ne profite d'aucune. Alors il allonge progressivement ses méditations et il prononce plus énergiquement la formule, chaque fois aggravée : « Je ne suis plus timide, je suis audacieux, je suis téméraire, je suis un héros. » Enfin, un soir, s'étant efforcé de boire un peu plus que de coutume, il se décide à lacérer une affiche qu'il juge pornographique : un agent, qu'il n'avait pas vu, l'arrête : il passe la nuit au poste. Le voilà à jamais guéri de son désir de se vaincre.

6^e *exercice*. — Même travail pour le texte suivant :

Mlle B. veut apprendre la dactylographie. Elle suit les cours d'une école spéciale, mais trouve ses progrès trop lents. C'est pourquoi elle croit devoir s'aider d'une méthode indirecte. D'une part, pour se délier les doigts, elle ne néglige pas son piano, elle s'y attarde au contraire. D'autre part, pour développer sa mémoire, elle s'entraîne à lire des textes de plus en plus longs, une ligne, puis deux, puis trois, puis quatre, et à les réciter aussitôt. Elle s'exerce de même à déchiffrer des manuscrits en demandant à ses amies de lui écrire des lettres aussi illisibles que possible. Enfin, avant de chercher la vitesse de la

frappe, elle en soigne d'abord l'exécution, jusqu'à ne faire aucune faute d'accent ou de virgule. Elle progresse en effet, mais ne sait auquel de ses différents procédés elle doit attribuer son succès, ni si ce succès aurait pu être plus rapide.

7^e exercice.

Un jeune homme est convaincu que savoir une langue, c'est à la fois lire un texte, comprendre une conversation, écrire et parler. Il a, à peu de frais, tous les éléments qu'il désire, ou presque : une grammaire avec des versions et des thèmes et, par la T. S. F., des leçons systématiques et au besoin des discours ; il ne lui manque qu'un correcteur de sa prononciation, de son vocabulaire et de sa syntaxe : faute d'argent pour se payer un professeur, il attend l'occasion d'un séjour dans le pays. Du reste, pour ne pas tout brouiller, il se décide à faire successivement chacun des exercices. D'abord les exercices sur textes, plus tard les exercices oraux. C'est sa grammaire qui sera longtemps son livre de chevet. Il s'y attarde. Il ne néglige aucune exception. Même, comme il trouve incomplet le vocabulaire de son livre, il se compose des listes de mots, qu'il choisit de mémoire parmi les plus usuels, dont il cherche la traduction dans un dictionnaire, qu'il recopie dans un carnet et qu'il repasse à tout moment du jour. En même temps, il fait tous les thèmes et toutes les versions de son manuel et les apprend par cœur. Quand il aura un bagage de mille mots, il commencera, à la T. S. F., ses leçons de prononciation.

Dire ce qu'il y a de bon et ce qu'il y a d'insuffisant dans cette méthode : la corriger et la compléter.

8^e exercice. — Établir et exécuter, pour son compte, le « programme général » (§ 4, 1^o) du progrès d'une qualité, par exemple qualité du nageur ou de l'alpiniste, ou bien qualité du dessinateur ou du géomètre, ou encore qualité du chef de patrouille ou de l'organisateur d'excursion. Chacun choisira celle qui lui convient le mieux. Cet exercice, naturellement, remplira des semaines et même des mois. Plus exactement même, on doit faire les programmes simultanés de plusieurs progrès en plusieurs aptitudes, soit parce que le développe-

ment de l'une est la condition du développement d'une autre, soit parce que toutes sont indispensables pour l'achèvement d'une personnalité ou pour le succès dans une carrière.

9^e *exercice*. — Dresser et suivre de même le « plan particulier » (§ 4, 2^o) du progrès d'une aptitude simple, aptitude à faire vite sa toilette ou aptitude à trier rapidement des documents : exercice qui occupera évidemment plusieurs semaines.

10^e *exercice*. — Apprendre à se servir convenablement, dans l'exécution des programmes et des plans précédents, de la « grille de Franklin » (§ 5).

11^e *exercice*. — Constituer une équipe avec un ami, chacun jouant à son tour le rôle du sujet et le rôle du conseiller, dans les exercices 8, 9 et 10.

12^e *exercice*. — Exercez-vous à fixer votre attention au bridge en décomposant vos efforts, par exemple de cette manière (ne s'attacher, pendant un certain temps, qu'à un effort d'une seule espèce) :

a) Lorsque vous êtes un des joueurs « de côté », comptez les atouts qui tombent, en nombre et en valeur ;

b) Dans la même position, comptez les défausses à une couleur, puis à deux, puis à trois ;

c) Mêmes opérations quand vous avez la main ;

d) Notez les entames, les invites et les défausses, d'abord quand vous n'avez pas la main, puis quand vous menez le jeu ;

e) Menant le jeu, essayez, d'après les annonces et les premières cartes jouées, de deviner le sens des impasses que vous devrez faire ;

f) Efforcez-vous, dès que le mort sera étalé devant

vous, d'établir votre tactique ; puis, aussitôt après une impasse manquée ou réussie ou, plus généralement, après un échec ou un succès imprévu, de modifier l'ensemble de votre plan primitif ;

g) Appliquez-vous exclusivement à l'annonce, en essayant de corriger un à un vos principaux défauts, prudence excessive, audace exagérée, négligence à tenir compte des annonces des adversaires ;

h) Cherchez à deviner, dans le détail, la psychologie des autres joueurs, d'abord lentement, en jouant avec les mêmes personnes, puis rapidement, en jouant avec des inconnus.

CHAPITRE V

Quelques problèmes de perfectionnement de soi

§ I. — L'EFFORT

Pour se perfectionner, il faut faire effort. Mot vague, comme plusieurs de ceux que nous avons rencontrés. Mais, sans attendre un essai de définition, nous présentons que, toutes les fois qu'il y a déséquilibre entre les éléments des actes que nous accomplissons, un phénomène commun apparaît, auquel nous donnons ce nom. Dans une recherche, la passion m'emporte, mais le mécanisme mental ne suit pas : effort. J'ai décidé de sauter un obstacle ; la tête veut, mais les membres tremblent : effort. Tout travail pour accroître notre rendement ou notre valeur, supposant quelque résistance, exige quelque effort. Sans effort, pas de progrès possible.

En recommandant l'effort, nous ne sommes pas en contradiction avec les doctrines générales de l'efficiencia. En réalité, elles suppriment certains efforts, notamment l'effort pour les gestes complètement inutiles et l'effort pour les gestes qu'une machine fait mieux que l'homme ou que le subordonné fait mieux que le supérieur ; mais si ces travaux ont été écartés, c'est pour que nous fassions peser toute notre énergie sur les obstacles que nous sommes seuls à pouvoir vaincre, et cette énergie ne se développe pleinement

qu'avec des efforts qu'il est impossible d'atténuer. Ainsi, par l'efficiencce l'effort n'est pas diminué, il est simplement transposé.

Immédiatement se posent à nous deux questions :

1^o *Quels sont les différentes espèces d'efforts ?*

2^o *Comment réalise-t-on l'effort ?*

1^o *Pour donner une idée de l'effort, il faut distinguer ses conditions psychiques et physiologiques.* Psychiques, elles apparaissent à une analyse non méthodique, mais un peu attentive de ce qu'on ressent ; physiologiques, elles consistent dans les phénomènes corporels qui accompagnent cette conscience.

A) *Sensation de l'effort.* — La sensation de l'effort elle-même est de plusieurs espèces.

Il y a les *efforts pénibles*, comme quand on lève un poids trop lourd ou quand on cherche à résoudre un problème trop difficile.

Il y a les *efforts ennuyeux*, comme celui qu'on fournit parfois pour faire des colonnes d'additions dans un livre de comptes : il n'est pénible ni physiquement (lorsqu'on est dans de bonnes conditions d'éclairage ou de chauffage), ni intellectuellement (lorsqu'on est capable de faire des additions sans faute et vite), mais il peut être particulièrement monotone, et c'est par là qu'il ennuie.

Enfin il y a l'*effort joyeux*. C'est celui du coureur qui se sent maître de lui-même, de son terrain, de ses adversaires, et qui, malgré le sentiment net de l'aisance, a le sentiment non moins net de battre ses propres records. C'est aussi celui du penseur qui, dans une méditation, découvre une vérité nouvelle : il a, lui aussi, l'impression que les vieilles associations se dénouent toutes seules, que des associations nouvelles se forment à son insu, que le génie en un mot lui est facile, et néanmoins il a l'impression plus vive encore d'une création.

Du reste on peut passer d'un de ces efforts à l'autre. Notamment les efforts pénibles ou ennuyeux peuvent se transformer en efforts joyeux. Ainsi celui qui part de grand matin pour une excursion fait un effort pénible pour lutter contre le sommeil ou le froid, et cet effort devient joyeux avec la découverte de beaux paysages et la respiration de l'air pur. De même une recherche intellectuelle peut commencer par l'effort ennuyeux pour classer des documents, pour s'abstraire de préjugés, pour associer des faits lointains, et il se poursuit par l'effort joyeux d'une découverte, si minime soit-elle.

B) *Concomitants physiques.* — Les concomitants physiologiques sont très mal connus. C'est surtout dans l'effort musculaire qu'on les a étudiés. Quand l'effort est trop grand, il en résulte une douleur qui peut tenir, entre autres causes, à un empoisonnement par des toxines secrétées.

La théorie physiologique de l'ennui n'a donné lieu qu'à des hypothèses que nous ne citerons pas.

Quant à l'effort intellectuel, on peut dire qu'on ne sait rien de ses concomitants corporels.

2^o *Manière d'accomplir l'effort.*

Tout effort s'accomplit *conformément aux règles générales de l'action*. Il suppose sentiments et jugements : nous sommes soulevés par un enthousiasme ou par une terreur, nous croyons à un devoir sacré ou nous reconnaissons une nécessité vitale. Quelquefois une méditation est nécessaire pour nous faire accepter ces sursauts ; quelquefois, par une suggestion involontaire, ils s'imposent à nous d'emblée. L'acte qu'on fait avec effort n'a de particulier que l'intensité d'un de ses facteurs. La nature du facteur dominant donne à l'effort sa qualité. Si nous agissons surtout par raison, l'effort peut être pénible ou ennuyeux ; si c'est surtout par passion que nous agissons, il devient joyeux ;

quand une conviction nette s'ajoute à une passion ardente, on arrive à accepter le martyre comme une fête. Heureux ceux qui réussissent à mettre dans leurs efforts le plus de joie possible.

Mais si l'effort bien dirigé arrive à dompter l'ennui et la peine, ce n'est qu'à travers diverses péripéties dont la plus dangereuse est la fatigue, contre laquelle il nous faut maintenant apprendre à lutter.

§ 2. — LA FATIGUE ET LE REPOS

Suivant la nature du travail qui la produit, on a distingué la fatigue *physique* et la fatigue *intellectuelle* : en réalité, les besognes purement physiques — soulever des poids — ou purement intellectuelles — composer un discours — sont rares : l'escrimeur, le pianiste, l'ingénieur et cent autres font jouer à la fois leur intelligence et leurs membres et éprouvent une fatigue mixte (1).

C'est la fatigue physique qui a été le plus étudiée, notamment en vue de la formation des athlètes. On a encore décrit, en des expériences sporadiques, les fatigues de diverses catégories d'ouvriers et on les a parfois réunies sous le nom de fatigue industrielle. De la fatigue intellectuelle, telle que peuvent l'éprouver des chefs d'entreprise, on s'est beaucoup moins occupé, et c'est elle pourtant qui intéresse la plupart de nos lecteurs. C'est à elle que nous penserons le plus souvent. Cependant, dans les développements qui vont suivre, nous ne la séparerons pas des autres espèces de fatigue et nous adopterons la division suivante :

1^o Définition de la fatigue ;

(1) Le premier livre de valeur sur la question est celui de Mosso, *la Fatigue intellectuelle et physique* (trad. fr., Paris, Alcan). Des travaux postérieurs ont été résumés dans le livre de Mme IOTÉYKO, *la Fatigue* (Paris, Flammarion, 1920).

- 2° Constatation ou mesure de la fatigue ;
- 3° Sources de la fatigue ;
- 4° Remèdes à la fatigue.

1° *Définition de la fatigue.*

Le mot fatigue, qu'il s'agisse de fatigue physique ou de fatigue intellectuelle, a deux sens :

- A) *La sensation de fatigue*, en allemand Müdigkeit ;
- B) *L'inefficacité fonctionnelle*, en allemand Ermüdung.

A) *La sensation de fatigue* est bien connue dans le travail physique. — Dans le travail intellectuel trop intense ou trop prolongé, elle se manifeste d'abord par une sorte de pesanteur à peine perceptible. Bientôt arrive la sensation proprement dite, qui consiste en une vraie peine à comprendre une phrase ou à trouver un argument, en mal de tête, en lourdeur des yeux, en faim très vive. Plus tard seulement, c'est-à-dire après plusieurs jours, sinon plusieurs semaines, se produisent de mauvaises digestions, de l'insomnie, une sensibilité exagérée, une irritabilité sans motifs, un pessimisme qui s'achève en angoisse, et ces troubles peuvent aller jusqu'à l'hallucination et au vertige : à ce moment il ne faut plus parler de fatigue, mais d'épuisement.

Cependant, dans tous les cas, la sensation de fatigue ne correspond qu'imparfaitement à une réalité objective. Souvent on ne ressent la fatigue (Müdigkeit) que longtemps après qu'on a commencé de travailler moins bien (Ermüdung). En outre, une fatigue d'un membre peut paraître localisée dans d'autres membres : un coureur fatigué se sent las des bras aussi bien que des jambes. Enfin la sensation de fatigue, comme n'importe quelle sensation, n'est pas mesurable.

C'est pourquoi, lorsqu'on veut régler sa vie en évitant les fatigues excessives, on doit choisir un témoin plus sûr que la conscience.

B) *L'inefficacité fonctionnelle* tient à des causes que l'on commence à connaître, au moins en de certains cas.

Cas de la fatigue physique. Si un muscle fatigué ne se contracte plus sous l'influence d'un excitant, c'est que sa provision de combustible, c'est-à-dire de glycogène, est épuisée et ne se renouvelle plus. En outre, les déchets de la combustion peuvent s'accumuler dans le muscle et ces poisons contribuent à lui faire perdre sa propriété contractile et à produire des courbatures douloureuses. Bien d'autres phénomènes sont liés à ceux-là : les mouvements des poumons s'accélèrent, les urines se chargent, la fièvre apparaît, etc.

Le mécanisme de la fatigue intellectuelle est beaucoup plus mal connu. Elle peut s'accompagner, il est vrai, de respiration accélérée (2 à 4 mouvements supplémentaires par minute) ou d'augmentation de température (de l'ordre du dixième de degré). Mais les études de ce genre, à supposer qu'elles aboutissent, n'ont pas été poussées assez loin pour donner des renseignements utiles. Force est donc, au moins pour ce genre de fatigue, de s'en tenir aux signes extérieurs, c'est-à-dire à la diminution d'efficacité fonctionnelle, qu'on saisira sans peine par la méthode des comportements.

2^o *Mesure de la fatigue.*

La *fatigue physique* se mesure par ses effets physiques, comme la faiblesse au dynamomètre, qu'on saisit aisément et sur lesquels nous ne nous étendrons pas.

Pour la *fatigue intellectuelle* (1), — puisque nous

(1) Ce que nous allons dire s'applique aussi à la fatigue industrielle ; on mesure la fatigue d'un riveur-frappeur par l'inverse du nombre des rivets qu'il peut poser en une heure : nous l'avons signalé dans un autre livre (*la Direction des ateliers et des bureaux*, p. 62 et suiv.). Cf. les *Notes et Mémoires de l'Institut Lannelongue* (Paris, Alcan).

avons écarté à la fois la sensation et les concomitants physiologiques, — *nous nous bornerons aux méthodes dites psychologiques*, c'est-à-dire à celles qui expriment la fatigue par la diminution d'un certain pouvoir mental. Elles n'atteignent pas la fatigue exagérée, celle qui se traduit par exemple par des vertiges, mais cette lacune est sans importance, car il importe en pratique de prendre la fatigue à ses débuts.

Les méthodes peuvent être *indirectes* ou *directes*.

A) *Méthodes indirectes*. — Comme type de ces méthodes, nous citerons celle de l'*esthésiomètre* (employé pour la première fois par Griesbach en 1895). On met les deux pointes d'un compas d'écartement variable sur le front du sujet et on lui demande de dire s'il perçoit une ou deux pointes ; l'écartement des pointes, au moment où il cesse d'en percevoir deux, mesure l'inverse de sa sensibilité tactile et par suite donne une idée de sa fatigue. En posant le compas sur le front du sujet après une heure, deux heures, trois heures d'un travail intellectuel, on peut voir l'effet déprimant de ce travail sur la sensibilité. Toutefois les résultats diffèrent beaucoup selon les conditions de l'expérience.

En général, l'inconvénient de toutes les méthodes indirectes, c'est qu'elles mesurent *des fatigues différentes suivant le test choisi* ; en particulier, la diminution de sensibilité tactile peut ne pas empêcher un individu de faire très bien un certain travail mental ; la correspondance entre la fatigue à étudier et le test choisi est donc assez arbitraire.

B) *Méthodes directes*. — Elles ont été inaugurées aussi en 1895, sous l'impulsion de Kraepelin. *Elles consistent à faire du travail en train son propre test*. Par exemple :

a) Additionner des nombres. Au bout d'un temps donné, par exemple une heure, on mesure la vitesse et les erreurs du sujet, par exemple pendant cinq minutes. On donne des coefficients à l'inverse de la vitesse et au nombre des erreurs et on fait la somme. Les résultats ainsi formés mesurent la fatigue du sujet et surtout la mesurent précisément sous la forme qui est intéressante dans le cas considéré : c'est ainsi qu'on opérerait pour des comptables.

b) Nous avons donné l'exemple d'une addition. On pourrait citer un autre test, comme barrer des lettres. C'est le test bien connu dont Ribot voulait faire une épreuve d'attention. On barre, toutes les fois qu'elles se rencontrent dans un texte, des lettres données, comme a et m, en marquant un trait sur sa feuille à chaque minute sonnée par une pendule témoin. Le nombre des lettres barrées à la minute, en tenant compte des oublis, devait mesurer l'attention. Ce test mesure surtout la fatigue, par exemple pour quelqu'un qui a à corriger des épreuves d'imprimerie, opération pour laquelle la faculté utile est précisément cette attention portée à des signes typographiques.

Aujourd'hui on remplace les lettres par huit signes,

□ □ ◻ ◻ ◻ ◻ ◻ ◻

disposés comme au hasard mais toujours de la même façon, en un texte stéréotypé, dont la première ligne serait par exemple :

◻ ◻ ◻ ◻ ◻ ◻ ◻ ◻ ◻ ◻ ◻ ◻ ◻ ◻ ◻ ◻ ◻ ◻

Grâce à cette modification, on évite, en passant d'un sujet à un autre, des textes quelconques, où les lettres a et m peuvent être en proportions différentes ; mais

on n'est plus dans les conditions parfaites où se trouve le correcteur d'épreuves.

Sous l'une ou l'autre forme, ce test exige des précautions et, quelque soin qu'on prenne, n'est pas sans ambiguïté. En effet, on demande au sujet deux actions, l'action mentale de reconnaître un signe et l'action motrice de le barrer ; elles peuvent se contrarier ; et l'on ne sait pas au juste si le résultat n'exprime pas, avec sa fatigue, son attention, son pouvoir de discrimination, sa vitesse de perception, sa bonne volonté et d'autres facteurs encore (1).

Si nous avons insisté sur ces cas inférieurs, c'est parce que, dans ces cas seulement et en dépit de critiques graves, la fatigue peut se mesurer avec une certaine précision. Cette précision est impossible pour la fatigue qui résulte des besognes plus élevées qui sont les besognes propres d'un directeur. Cependant, lorsqu'il sera bien pénétré de l'esprit des tests précédents, il se composera à son usage des tests plus appropriés dont nous allons donner quelques exemples.

c) Cas de quelqu'un qui a à prendre la parole en public ou à dicter des rapports. On peut noter, pendant un quart d'heure de discours ou de conversation, le nombre d'hésitations, ou le nombre de lapsus, ou encore l'abaissement du ton de la voix, ou même la multiplicité des conjonctions « que » dans les phrases, ou peut-être l'absence de certains mots qui portent. Ces observations seront faites par un secrétaire qui ne devra pas manquer d'esprit de finesse.

d) Cas de quelqu'un qui doit faire des remontrances à des inférieurs ou traiter des affaires avec des clients. Ici les principaux signes de fatigue sont, pendant le dialogue, la difficulté de trouver immédiatement la

(1) Cf. D^r Victor DHERS, *les Tests de fatigue, essai de critique théorique* (Paris, J. B. Baillière et fils, 1924).

réplique ou l'air de l'interlocuteur qui prouve qu'on n'a pas pris barre sur lui ; quand de telles entrevues sont assez nombreuses dans la journée et se prolongent pendant plusieurs jours, il en résulte une fatigue chronique qui peut se manifester, à propos de n'importe quoi, par des colères dont le nombre et l'intensité donnent également une mesure de la fatigue. C'est encore un confident intimement lié à la vie de son patron qui sera chargé de ces évaluations aussi délicates que les précédentes.

Nous conseillons très vivement d'employer ces méthodes directes de la fatigue, de temps en temps, mais surtout au début de la période consacrée à l'examen de soi-même, de manière à fixer une fois pour toutes les types de fatigabilité dont nous parlerons tout à l'heure.

3^o Sources de la fatigue.

La fatigue physique, on le sait, résulte le plus souvent d'un effort trop violent ou trop long, mais elle peut provenir encore d'une douleur physique ou morale.

La fatigue intellectuelle est parfois aussi la suite d'une maladie, d'une émotion et même d'un effort musculaire. Néanmoins elle a généralement pour origine l'abus du labeur de l'esprit. Ces causes psychologiques, si elles ne se prêtent qu'à une détermination grossièrement empirique, ont du moins l'avantage de tomber sous notre pouvoir. Voici les principales.

A) *La fatigue augmente avec la durée ininterrompue d'une même besogne.*

Ce fait, bien connu, peut être symbolisé par des courbes (1). Un exemple entre cent le rappellera. Il

(1) Cf. *la Direction des ateliers et des bureaux*, p. 63.

concerne le travail d'un calculateur. Les abscisses représentent les heures et les ordonnées les productions (fig. 12). De tels schémas doivent être interprétés. Si l'effet de la fatigue s'y fait nettement sentir par deux chutes inégales, avant 12 heures et avant 18 heures, on y reconnaît aussi, après 8 heures et après 14 heures,

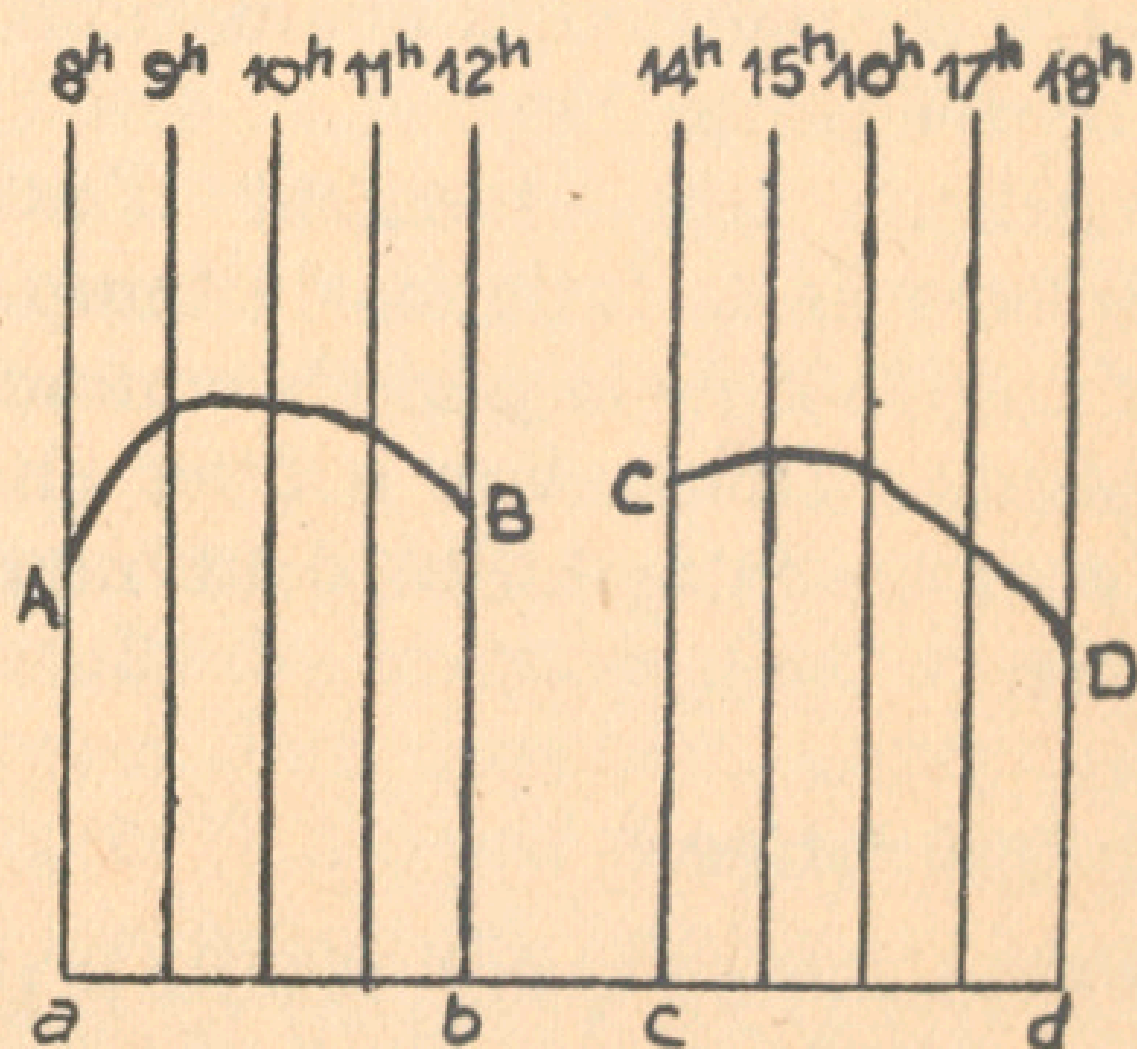


Fig. 12

deux ascensions qu'il faut attribuer à une « adaptation » dont nous parlerons bientôt.

B) *La fatigue varie avec la nature de la besogne.*

Griesbach avait constaté l'effet simultané de la durée du travail et de l'espèce de travail par la méthode esthésiométrique appliquée à des lycéens de 16 ans de Mulhouse (compas placé sur le front). Les résultats ont été les suivants :

Nombres de Griesbach

	Écartement des pointes —
7 heures, avant les classes.....	11
8 — après une classe de mathématiques.	12
9 — — — latin.....	14
10 — — — grec.....	17
11 — — — religion.....	11
midi — — — physique.....	15
14 heures, après deux heures de repos.....	7,5
le dimanche à midi	3,5

Les besognes les plus fatigantes sont généralement celles que nous avons nommées « du degré supérieur », besognes d'invention ou de décision. Même, lorsqu'un acte vraiment original est sur le point de s'achever, on éprouve une surexcitation heureuse qu'il est impossible de décrire, mais que reconnaissent tous ceux qui ont passé par cet état, et qui est toujours le signe d'une dépression prochaine.

C) *On se fatigue moins quand on travaille selon son « type de fatigabilité ».*

Il y a dans la fatigue un élément spécifique qui dépend du temps pendant lequel on poursuit un même travail. On peut encore distinguer ici la fatigue pendant une séance (de l'ordre de grandeur de l'heure ou de la journée) et pendant une suite de séances (de l'ordre de grandeur de la semaine ou du mois). Les principales recherches n'ont été faites que dans le premier cas.

On trouve ainsi que les types de fatigue intellectuelle se réduisent généralement à trois (Mosso avait déjà trouvé un résultat analogue pour la fatigue physique). Ces trois types se représentent par trois courbes qui ont été mises en évidence par *Kraepelin*.

Le type n° 1 (fig. 13) est celui d'un homme qui se met très rapidement au travail et se fatigue ensuite très vite ; le type n° 2 (fig. 14) est celui d'un homme qui est à peu près indifférent à la fatigue comme à l'entraînement ; le type n° 3 (fig. 15) est, au contraire, celui

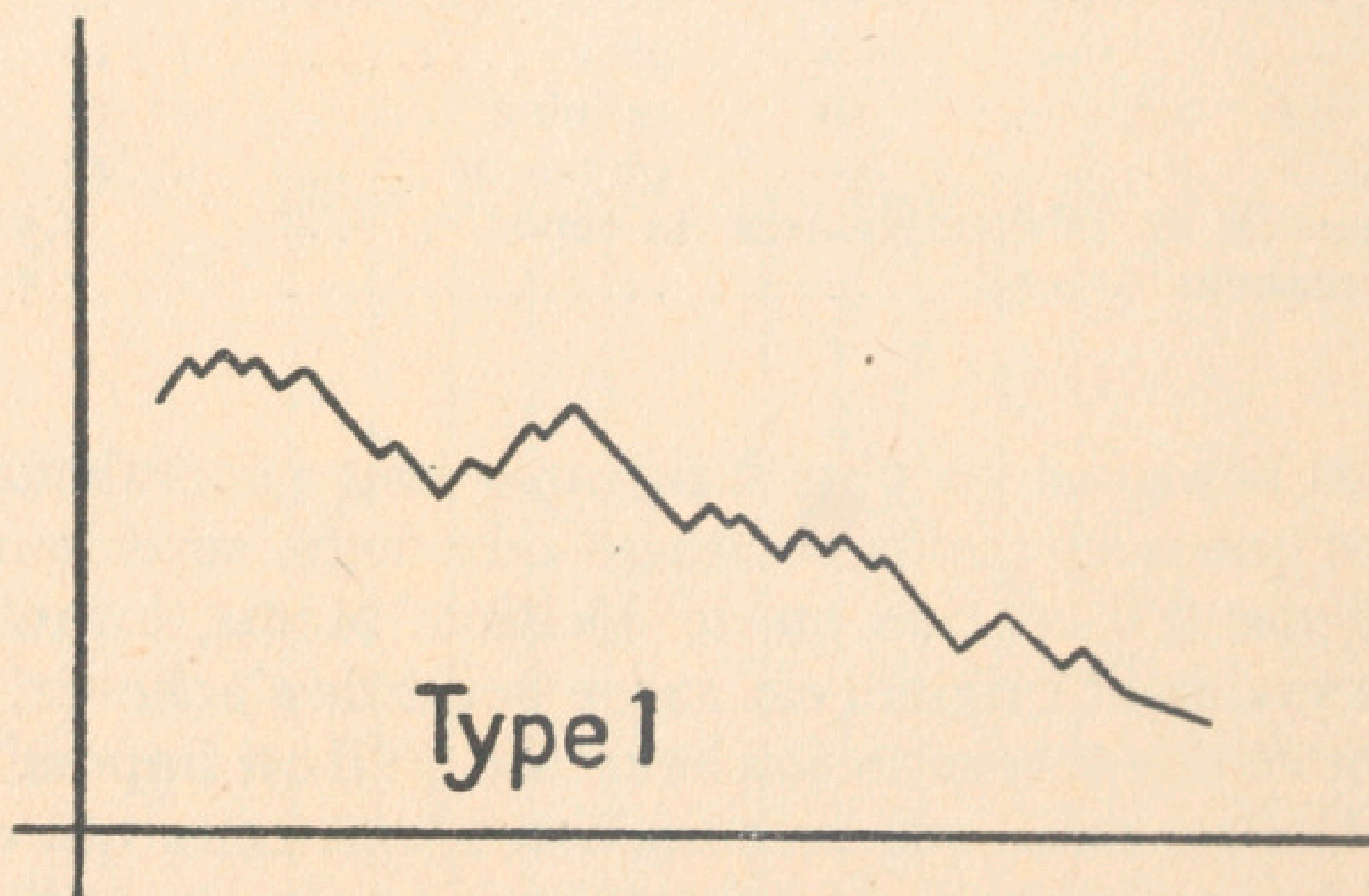


Fig. 13

d'un homme lent à s'entraîner à la besogne, mais très lent aussi à se laisser épuiser par elle.

Chacune de ces courbes réunit deux facteurs qu'on aurait pu artificiellement séparer avant l'étude expérimentale ; le premier est l'effet de la fatigue qui fait tomber la courbe ; le second est l'effet de l'entraînement qui la fait monter ; il faudrait y ajouter la mise en train au départ et une certaine verve finale qui toutes deux agissent dans le même sens que l'entraînement progressif. Enfin, quand un homme s'habitue à un travail donné, sans doute on verra, à des époques successives, monter toutes les ordonnées de sa courbe de la fatigue.

Il est facile de tirer une *conclusion pratique* de l'étude méthodique de la fatigabilité (et de l'entraînabilité, qui ne peuvent se séparer que par un artifice logique).

Si l'on appartient au type n° 1, on obtiendra le maximum de résultats en faisant des travaux courts, séparés par des repos fréquents ; si l'on appartient au type n° 3, il faut, au contraire, se réserver un long temps pour le même travail et naturellement le couper par des repos longs aussi ; si l'on appartient au type n° 2,

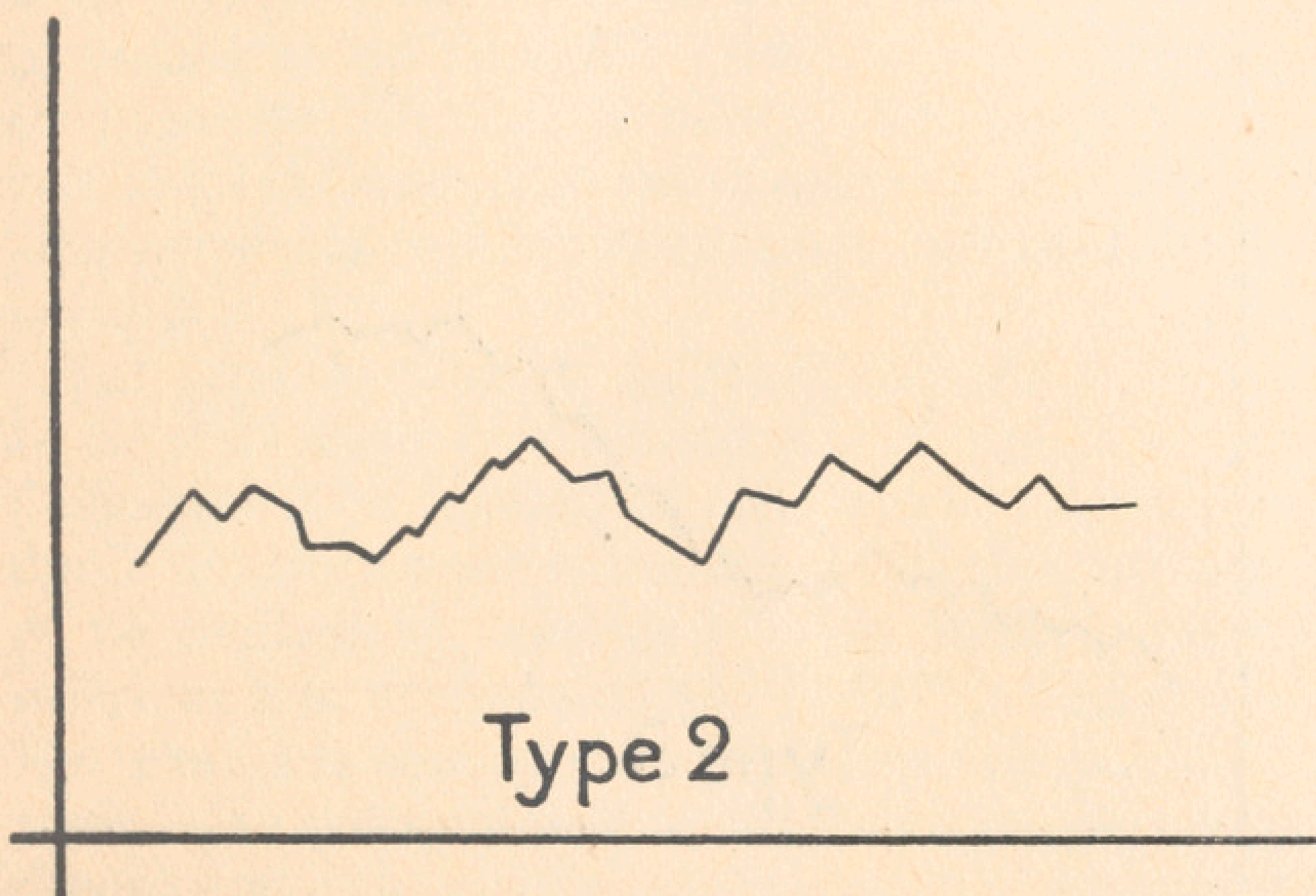


Fig. 14

la durée de la besogne qu'on accomplit est à peu près indifférente.

Cette conclusion peut être précisée par un exemple. Nous choisirons celui du dicteur. Supposons un homme qui, quand il dicte un rapport, a besoin d'une demi-heure pour se mettre en train, mais peut ensuite « tenir » pendant deux heures et demie ; au bout de deux heures et demie son débit se ralentit, sa voix s'empâte, ses phrases s'enchevêtrent, ses mots manquent de relief (il appartient au type n° 2, modifié au début par le type n° 3). Donc ses séances de dictée doivent durer trois heures, mais, pendant ces trois heures, il doit observer la tactique suivante. Le travail de la première

demi-heure sera considéré comme du travail « à blanc », et sa sténographe ne devra tenir compte de sa dictée qu'à partir du moment où elle ou lui sentira, aux signes notés plus haut, qu'il est réellement en forme. Par contre, il s'interrompra dans sa dictée, non pas au bout de deux heures et demie, mais au bout de deux heures. A ce moment il reprendra le début de son rap-

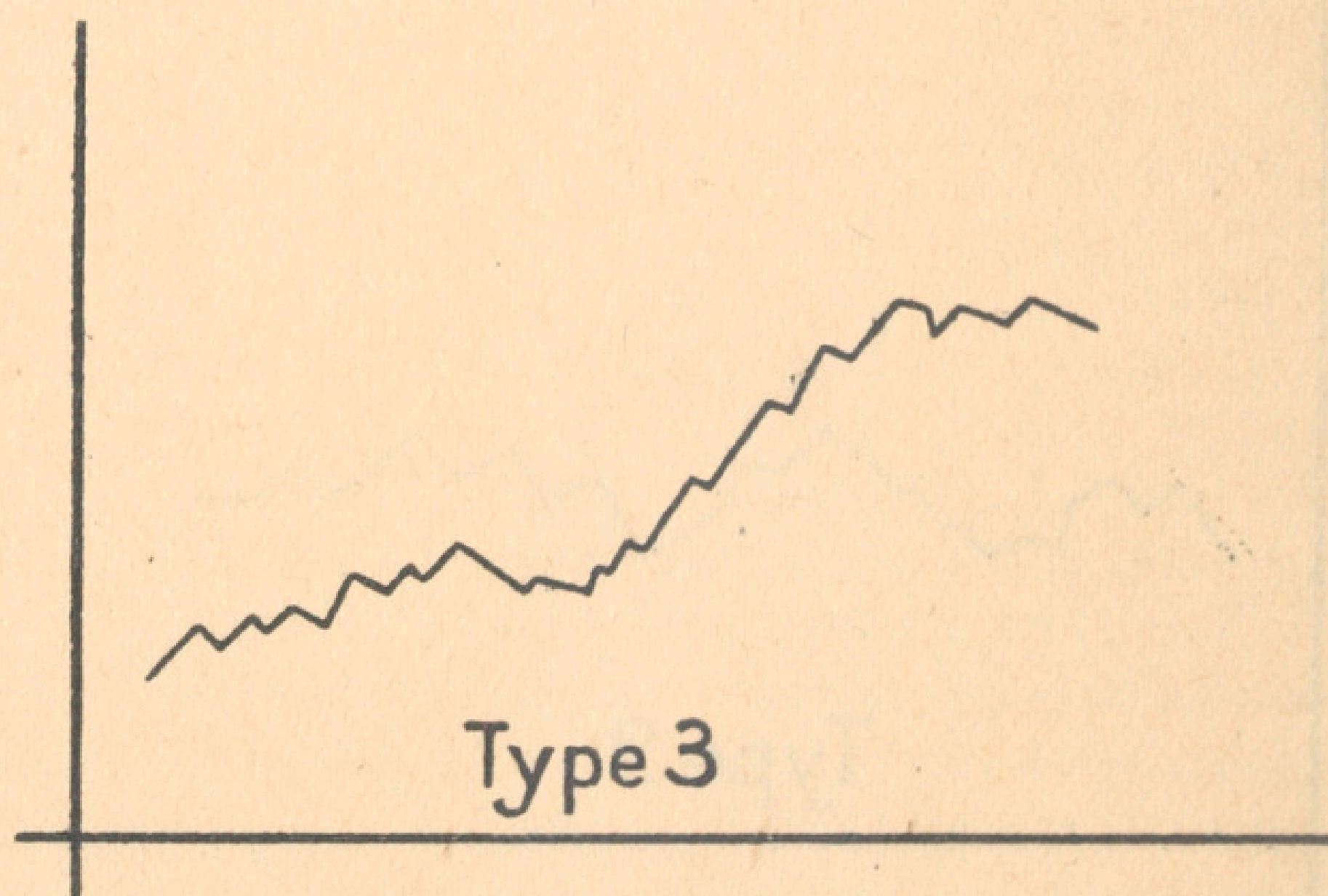


Fig. 15

port qu'il aura considéré, faute d'entraînement, comme « saboté ».

Ajoutons qu'un homme peut appartenir à des types différents suivant le genre de travail qu'il fait ; le même individu sera rapidement fatigué (type n° 1) par la correction d'épreuves d'imprimerie, et au contraire aura besoin d'une longue mise en train pour écrire un chapitre de livre (type n° 3). C'est pourquoi il faut se soumettre à autant de tests qu'il y a d'espèces de travaux auxquels on se livre (1).

(1) D'autres « lois », encore plus empiriques, complèteraient les précédentes. Ainsi : « On est particulièrement fatigué quand on ne travaille pas suivant son rythme propre » (rythme défini, pour

4° *Remèdes à la fatigue.*

Quand on est fatigué, *il faut se reposer.*

Ce banal précepte s'énonce plus aisément qu'il ne se pratique.

Les *athlètes* connaissent mieux que personne l'art et la science du repos. Ils savent en mesurer les moments et en préciser la manière. Massage des muscles qui ont particulièrement travaillé. Douches. Bains d'air chaud. Position horizontale. Sommeil. La plupart de ces méthodes (à l'exception des massages) conviennent aux *fatigues mentales*, dont nous allons exclusivement nous occuper.

Les gens de cabinet négligent souvent le repos, car ils ne se rendent pas compte que ce qui importe pour l'efficacité d'un travail, ce n'est pas sa durée, mais sa durée multipliée par le rendement de chaque moment, et ce rendement, lorsque l'on est fatigué, peut être inférieur à la normale de 50 %, 80 %, plus peut-être. Les Français sont particulièrement incapables de se reposer, et quelquefois ils mettent à s'épuiser un point d'honneur.

Le problème du repos est double : quand se reposer ? comment se reposer ?

A) *Quand se reposer ?* — Cette question comporte le moment du repos et la longueur du repos.

On se reposera non seulement *après* le travail (tout le monde admet qu'il faut alors récupérer les forces perdues), mais *avant* le travail (surtout s'il s'agit d'entreprendre en toute fraîcheur une importante création) et *pendant* le travail (sous forme d'arrêts, dont les

les exercices manuels, par le tapping-test). Ou bien : « On est très fatigué par les passages brusques et répétés d'un rythme à un autre (ainsi du rythme de l'administrateur-délégué à celui du directeur commercial).

haltes horaires sont un type, assez brefs pour ne pas laisser se dissiper l'entrain). Toutes ces époques et toutes ces durées ne peuvent être fixées qu'empiriquement.

B) *Comment se reposer ?*

a) *Repos avant le travail.* — Il consiste en *exercices physiques très modérés*, comme la marche à pied à allure lente. Ce doit être une véritable flânerie, pendant laquelle on se laissera distraire par les spectacles décousus dont on est entouré, distraction facile car, aucun travail n'étant supposé en train, aucune idée fixe n'empêche l'esprit de se disperser.

b) *Repos pendant le travail.* — Il consiste, abstraction faite des arrêts horaires, à *éviter toute fatigue extérieure*. Par exemple, on ne se mettra pas à la tâche en sortant de table, surtout après un repas copieux, pour ne pas immobiliser autour de l'appareil digestif la circulation nécessaire pour aider le travail cérébral. On se placera dans les meilleures conditions d'éclairage, c'est-à-dire qu'on s'arrangera, grâce à des abat-jours opaques, pour que la lumière ne frappe pas directement les yeux, on lira de préférence des livres imprimés en gros caractères, on écrira sur du papier non glacé et légèrement teinté en jaune. La chambre ne sera ni trop chaude ni trop froide : par exemple une température uniforme de 15°. On devra être bien ventilé pour éviter l'accumulation de gaz carbonique. On évitera, si l'on est assis, d'avoir à se courber sur une table trop basse. Le silence n'est pas moins nécessaire : d'où l'usage général des tapis. Les trépidations ne sont pas moins fatigantes que le bruit : dès lors ceux qui écrivent en chemin de fer se serviront non du stylo, mais d'une machine à écrire portative. On ne se laissera pas non plus déranger à tout moment ; un secrétaire ou un domestique devra à certaines heures condamner votre

porte, quitte à indiquer aux visiteurs des moments de rendez-vous dont vous lui aurez transmis d'avance la liste. Il en est de même pour le téléphone ; la préposée à votre standard aura une consigne analogue ; lorsque, à d'autres moments, vous autoriserez votre standard à vous appeler, la sonnerie de votre bureau aura été rendue aussi discrète que possible. Votre bureau lui-même recevra un décor, meubles, tableaux, tentures, fleurs, sinon en harmonie avec des travaux qui peuvent être divers, du moins incapable de heurter et d'exciter. Le vêtement enfin ne doit pas être une élégante gêne, et s'il faut sacrifier les cols durs, les plastrons empesés, les manchettes et les bretelles, tant pis pour l'usage.

c) *Repos après le travail.* — Le meilleur repos consiste d'abord à *cesser de travailler*. On peut y ajouter des *adjuvants* physiques, comme l'immobilité en position horizontale, ou la demi-obscurité, ou la douche tiède, ou le bain à 35° d'une durée d'une demi-heure à une heure, ou le bain général d'air chaud, dont beaucoup ignorent l'usage et qui élimine les déchets mieux que la sueur. Tout cela repose aussi bien de l'effort intellectuel que de l'effort physique.

Un deuxième moyen est *l'alternance des travaux*. Quelquefois on se repose d'une besogne par une autre. Néanmoins, bien des gens emploient à contre-sens cette règle qu'il importe de préciser.

D'abord *on ne doit pas prétendre qu'on se délasse infailliblement d'un labeur intellectuel par un labeur physique*. Lorsque le labeur intellectuel et le labeur physique sont tous deux intenses et exigent tous deux des dépenses nerveuses équivalentes, on ne fait alors qu'accumuler deux fatigues : ainsi l'escrime, qui fait jouer le cerveau au moins autant que les muscles, ne convient pas aux intellectuels épuisés. Un exercice du corps n'est indiqué après un travail intellectuel que s'il est capable de reposer aussi d'un autre travail

physique ; c'est le cas de la promenade à petits pas.

Cependant *on peut arriver à se reposer d'un travail intellectuel par une autre travail intellectuel*, comme on emploie dans la culture des assolements où la jachère tient peu de place. On a ainsi le minimum de temps mort. Seulement, pour y réussir, il faut que la seconde tâche corresponde à votre type, car l'occupation la plus fatigante est celle qui va à l'encontre de votre tempérament. Ainsi l'homme d'études, fatigué par de grandes décisions, se reposera en lisant ou en écrivant ; par contre, l'homme d'action qu'aura lassé une étude trop attentive se reposera en faisant des démarches ou en donnant des ordres. De même le concret se reposera des abstractions en reprenant pied dans le terre-à-terre et le sentimental se reposera d'une journée d'affaires en se laissant aller à des œuvres où le cœur le pousse. Surtout, dans les alternances de ce genre, on évitera de placer l'une après l'autre deux besognes créatrices, fussent-elles l'une de l'ordre mental et l'autre de l'ordre pratique ; c'est que toute invention exige une tension qui peut amener un homme au dernier degré de l'épuisement.

Le *sommeil* est un des plus puissants réparateurs, car on n'y dépense pas plus d'énergie nerveuse que d'énergie musculaire. Après une longue période d'activité pendant laquelle on s'est contenté volontiers d'un sommeil de sept ou même de six heures, on éprouve le besoin de dormir neuf ou dix heures pendant plusieurs nuits consécutives. Cependant, lorsque l'on est à la fois trop excité et trop surmené, le sommeil ne vient pas. C'est que la pensée, qui vous avait soutenu pendant les jours les plus féconds, ne peut plus vous quitter. Il faut se faire dormir de force. Les moyens les plus mauvais sont divers médicaments du type du véronal. On ne doit s'en servir que comme de pis-aller. Mieux vaut provoquer le sommeil de manières moins brutales. La

première est physique ; elle consiste, une fois couché, à détendre ses muscles par quelques lents mouvements de torsion des bras et des jambes et à se maintenir dans ce qu'on nomme une position « abandonnée » du corps. Si le moyen physique ne suffit pas, on emploiera des moyens psychiques ; ils consistent à chasser le schéma dynamique par un schéma statique ; par exemple on répétera « un, deux » en prononçant « un » au moment d'une expiration, « deux » au moment d'une inspiration, et autant de fois qu'il faut pour que le sommeil vienne.

Cette autosuggestion qui permet de s'endormir à volonté, certains ont proposé de l'employer pour se réveiller à volonté. Il suffit, disent-ils, au moment de s'endormir, de penser fortement à l'heure qu'on a choisie pour le réveil : l'inconscient se charge du reste. Mais n'est-ce pas demander à l'inconscient une fatigue inutile ? Entre s'endormir et se réveiller il n'existe pas de symétrie naturelle. Je ne peux m'endormir si je ne le veux pas, dans un sens large du mot vouloir. Au contraire, pour me réveiller des moyens mécaniques suffisent. Il faut opter pour le réveil-matin.

§ 3. — L'ENTRAÎNEMENT

Si la tâche la plus simple finit par une fatigue, elle commence par une *mise en train*. Nous l'avons remarqué sur plusieurs courbes de Kraepelin, montantes pendant la mise en train, descendantes avec la fatigue. Ces courbes n'ont été établies avec quelque précision que pour des travaux simples, comme des travaux manuels ; mais on pressent des phénomènes analogues dans les œuvres de l'esprit : ainsi, lorsqu'on prononce un discours, les premières paroles manquent souvent de correction ou tout au moins de verve, ou, lorsqu'on entreprend un bridge, pendant les premiers coups on ne

joue que correctement. Dans tous ces cas, mise en train et fatigue sont des phénomènes symétriques.

Nous avons donné le nom de mise en train à une sorte d'« échauffement » qui ne dure que quelques minutes. Quand, pour « s'échauffer », on a besoin de jours ou de semaines, on parle d'entraînement.

Grâce à un certain travail systématique, dont nous allons dire quelques mots, on arrive à *s'entraîner*. Un homme entraîné fait meilleure besogne avec fatigue moindre. Son état s'appelle *la forme*.

L'entraînement ou conquête de la forme appartient à tous les ordres. On s'entraîne au saut à la perche, aux mots croisés, aux intégrations par parties, à l'opération de l'appendicite. Avec des objets différents, le résultat est le même. C'est *le développement d'une aptitude au point de l'exercer sans fatigue*.

Toutefois, si l'on voulait préciser le sens du mot entraînement, on lui trouverait, dans différents domaines, des significations assez diverses. Nous nous bornerons à deux d'entre elles, celle de l'entraînement physique et celle de l'entraînement aux plus hautes qualités mentales.

1^o *Entraînement physique.*

Pour les sportifs, l'entraînement a deux buts directs :

- a) accroître le volume et la force des muscles ;
- b) diminuer la quantité des tissus mous, comme la graisse et l'eau.

On parvient à ces résultats selon des programmes éprouvés d'exercices, auxquels on joint une alimentation pauvre en corps gras et en liquides, ainsi que des suées artificielles. Les exercices développent les muscles ; du muscle ils chassent des éléments azotés qui donneraient des déchets de combustion toxiques ; hors du muscle ils usent les graisses dont le glycogène en brûlant dégagerait du gaz carbonique qui produirait

l'essoufflement ; l'alimentation est telle qu'elle ne contrarie pas ces effets de l'exercice ; les suées aident à éliminer des poisons. En même temps d'autres fonctions sont mieux remplies et en particulier le système nerveux assure une meilleure coordination (1).

C'est là, à vrai dire, un programme d'athlète. Le penseur de cabinet n'a pas besoin de biceps. Pourtant il n'a que faire de graisses et de toxines. Son système nerveux doit plus encore unifier son organisme. Un entraînement modéré, par ses effets indirects, est pour lui un bienfait.

Cependant, si nous avons en quelques lignes rappelé la nature de l'entraînement du corps, c'est parce qu'il présente avec l'entraînement de l'esprit des analogies qui sont plus que verbales.

2^o *Entraînement mental.*

Il a pour but de nous faire faire plus aisément un exercice déterminé.

Un ingénieur qui, après avoir longtemps dirigé les besognes courantes d'un atelier, se trouve brusquement transporté dans un laboratoire pour y étudier une fabrication nouvelle, n'est pas d'emblée en forme et, pour s'y mettre plus vite, il devra se livrer à une culture spéciale. Un chef, qui longtemps aussi a fait besogne d'administrateur dans le calme de son bureau, est désentraîné de parler à des ouvriers et, si une grève éclatait qui le forçât à prendre quelque grave décision devant une foule, il regretterait de n'avoir pas subi un entraînement systématique.

Le mécanisme des entraînements de ce genre n'a pas été étudié comme le mécanisme de l'entraînement des sportifs ; prétendre qu'« ils établissent des connexions

(1) Cf. par exemple le livre déjà cité du D^r BOIGEY, *Physiologie générale de l'éducation physique*, chap. IX.

entre des éléments nerveux », c'est exprimer en métaphores physiologiques une ignorance psychologique ; mieux vaut dire, en termes plus vagues, qu'ils ont pour but *de rendre plus riches et plus vivants les schémas dynamiques en connexion avec les actes que nous devons accomplir et en même temps d'appauvrir et de stériliser les schémas dynamiques qui viendraient à l'encontre.*

Ainsi défini, l'entraînement mental a des règles qui nous sont implicitement connues. Elles ont été décrites à propos du perfectionnement de sa valeur (1). Toutefois il faut ajouter qu'il s'agit ici du *perfectionnement intensif d'une seule aptitude.*

Pour s'entraîner au sang-froid ou à l'improvisation, à l'organisation ou au commandement, on fera des exercices gradués, mais gradués rapidement : ils seront interrompus par des détentes et, quand ces détentes seront non des repos absolus, mais des travaux divertissants, leur diversion ne devra être que partielle, c'est-à-dire qu'on lira des livres ou qu'on s'entretiendra de faits voisins de l'objet central de l'entraînement.

Ainsi l'entraînement diffère du simple perfectionnement par deux caractères :

A) Il est *plus violent* ;

B) Il est *plus exclusif.*

La forme corporelle ou spirituelle s'acquiert assez vite ; mais elle se perd vite aussi. Cependant on la retrouve avec moins d'effort quand on l'a possédée une fois. La loi est analogue à celle qu'on a établie pour la mémoire au sens strict (2). L'entraînement est une mémoire non de choses, mais d'aptitudes.

Par là l'entraînement ressemble à l'habitude. S'il en diffère, c'est moins en nature qu'en quantité. Lorsqu'on

(1) Au chap. IV de ce volume, spécialement aux pages 145 et suiv.

(2) Voir plus haut, p. 55.

a cessé de s'entraîner, la forme, sans disparaître, s'amointrit : le résidu, c'est l'habitude. *La forme est une habitude vive et passagère, comme l'habitude est une forme faible et permanente.* Abstraction faite de l'intensité et de la durée, ce qu'on sait de l'une est applicable à l'autre.

Cependant nous avons jusqu'ici défini l'habitude de façon assez restreinte. Le mot a plusieurs sens. Il est temps de les présenter tous.

§ 4. — LES DIFFÉRENTES ESPÈCES D'HABITUDES

Trois espèces d'habitudes retiendront notre attention.

1^o Une *pseudo-habitude*, qui n'est que l'influence d'un milieu. De jeunes campagnards, qui gardaient dans leurs paroisses de strictes pratiques morales et religieuses, perdent brusquement les unes et les autres au régiment ou à l'usine. Des Slaves ou des Latins, émigrés isolément dans l'ouest des États-Unis, abandonnent en peu de mois beaucoup de leurs caractères de races. Dans ces cas, et dans bien d'autres, on aurait tort de parler d'habitudes au sens courant. Ce que les sujets ont oublié, ce n'étaient pas des coutumes personnelles. Auparavant, ils subissaient passivement la pression d'une conscience collective. Leurs gestes étaient enregistrés dans les institutions où ils se mouvaient. C'était le milieu qui était habitué pour eux. De tels phénomènes seraient surtout à leur place dans un traité de sociologie.

Parmi les habitudes individuelles, il faut distinguer encore, selon la remarque de M. J. Chevalier (1) :

2^o Des *habitudes-routines*. Par exemple, l'habitude de boire, de fumer, de se gratter la tête, de dire sans

(1) Dans *l'Habitude*, déjà citée.

cesse « n'est-ce pas ? » et toutes sortes de manies ou de tics. Ces habitudes ne sont pas dominées par des schémas dynamiques. Elles ne résultent pas d'une synthèse, mais d'une dissolution. Par elles, notre esprit n'est plus maître de notre corps ; notre corps est en proie à des automatismes. Ce sont elles, exagérées, qu'on remarque chez certains vieillards et dans certaines maladies mentales. Leur nom est synonyme de routine.

3^o Enfin des *habitudes-aptitudes*. Ce sont elles seules que nous avons considérées jusqu'à présent (1). Nous n'insisterons plus sur leur évolution.

Par contre, nous devons signaler quelques faits au sujet des habitudes routines.

A l'inverse des habitudes-aptitudes, *les habitudes-routines n'ont pas besoin d'être cultivées*. Elles naissent toutes seules. Elles sont tenaces. Elles s'aggravent parfois avec les années. *Il n'y a donc qu'à les combattre*.

Quand elles sont devenues tyranniques ou que l'on est trop âgé, la lutte est impossible. Elle ne peut réussir que chez un être encore jeune, qui sait se ressaisir à temps.

Quelquefois il faut des remèdes héroïques. C'est le cas de ceux qui ont usé de stupéfiants. Ils ont besoin d'une cure au sens strict. Elle ne peut s'accomplir que sous la direction d'un médecin, dans une maison de santé.

Le plus souvent néanmoins, il suffit d'une hygiène qu'on s'appliquera tout seul, avec un peu de volonté, c'est-à-dire à la suite de méditations et d'autosuggestions par lesquelles un complexe de jugements et de sentiments dominera les automatismes.

C'est à ce travail sans doute que pensait William James quand il énonça, au sujet de l'habitude, quatre

(1) Notamment aux pages 138 et suiv.

règles célèbres (1), qui sont loin d'être générales. Nous incorporerons dans les préceptes qui vont suivre les plus utiles d'entre elles ou du moins celles qui n'étaient pas implicitement contenues dans les méthodes plus larges que nous avons déjà décrites.

1^o Dès qu'on a reconnu la malfaisance d'une habitude, on doit *se jeter à l'eau d'emblée*. Celui qui n'est pas exact dans sa correspondance, celui qui néglige des aumônes essentielles, celui qui ne range pas sa chambre ne doivent pas, pour se renouveler, attendre au lendemain : combien de gens ont dit demain le 1^{er} janvier, qui le répétaient encore à la saint Sylvestre : la seule date qui ne soit pas indéterminée, c'est aujourd'hui.

2^o *Ne jamais souffrir d'exception* aux actes qu'on a résolu de faire. On est trop tenté de négliger sa gymnastique parce que c'est dimanche ou de déroger à son régime parce qu'on déjeune avec des amis : cette brèche ouverte, on trouve lundi un nouveau prétexte et on se laisse tenter quand on est seul devant un garçon de restaurant : de telles résolutions doivent être absolues. Du reste, c'est une loi physiologique qu'il est plus facile d'être abstinent total qu'abstinent partiel, car des réflexes qu'on n'entretient pas ne tardent pas à s'assoupir.

3^o *Maintenir vivante en soi la faculté de l'effort en faisant chaque jour un petit exercice sans profit*. Ce petit exercice peut avoir n'importe quel objet, mais on peut aussi exagérer légèrement les actes de régularité ou de rigueur par lesquels on s'efforce de combattre un passé de désordre ou de mollesse.

Ces maximes indiquent la mesure plus que le procédé. On doit les enrichir de détails plus positifs. Or, suivant

(1) *Précis de psychologie*, trad. BAUDIN et BERTIER (Paris, Alcan), chap. X, « De l'habitude ».

que l'habitude est superficielle ou invétérée, on préférera soit une attaque de front, soit une manœuvre tournante.

4° L'attaque de front est parfois nommée *méthode d'inhibition*. Soit par exemple un homme accoutumé à marquer son autorité par des accès de colère ; il devra, dès qu'un accès commencera d'éclater, car il éclatera souvent, le condamner mentalement, à la fois par un raisonnement qu'il se rappellera et par des sentiments qu'il revivra ; s'il s'astreint à cette règle toutes les fois qu'il s'emporte, son raisonnement se présentera à lui de plus en plus vite et les sentiments viendront le renforcer toujours plus puissants ; peu à peu ses subordonnés subiront des colères plus courtes et moins violentes : si bien qu'au bout d'un certain temps le complexe sera appelé par la simple velléité de la colère qui n'aura pas le temps de se transformer en actes. Même cure pour l'habitude de trop parler, de trop manger et pour bien d'autres.

5° Quand il est impossible d'opérer par inhibition, on peut opérer *par transfert*. En effet, certaines qualités ont en nous la même origine que certains défauts : ainsi l'homme tatillon, qui analyse et discute tous les éléments d'une affaire avant d'agir, sera à sa place non pas dans un service commercial qui peut exiger à certains moments beaucoup d'audace, mais dans un bureau de comptabilité ou dans un bureau de préparation du travail ; là ses défauts, qui ne sont que l'exagération d'une qualité, se transformeront sans peine en cette qualité elle-même. On peut de la même façon guérir certains fumeurs : ceux-ci peuvent n'être que des verbomoteurs qui cherchent moins le goût et l'odeur du tabac que le plaisir d'occuper leurs lèvres : on leur donnera donc une gomme à mâcher, un bonbon à sucer, un porte-plume à mordre. Les exemples abondent.

6° Enfin il ne faut pas oublier que bien des routines

sont les passe-temps d'hommes qu'aucun principe n'illumine, qu'aucune passion n'enflamme. Elles ressemblent aux végétations étrangères qui se collent aux organismes à demi morts. Qu'on leur rende leur vie propre, et les parasites succomberont. C'est pourquoi, très souvent, *on renoncera à ses vices simplement parce qu'on aura trouvé mieux à faire*. L'habitude-routine disparaîtra, sans qu'on s'occupe d'elle, devant l'habitude-aptitude. Et ainsi nos premières méthodes rendront inutiles ces derniers procédés.

Avec ces remarques sur l'effort, la fatigue, l'entraînement et l'habitude, nous achevons les compléments que nous nous étions proposés de donner au chapitre du perfectionnement de sa valeur. Ce chapitre lui-même termine notre étude de la connaissance de soi et de l'action sur soi. Il nous faut encore traiter de la connaissance des autres et de l'action sur les autres. Sans doute nous pourrons être plus bref, car cette nouvelle recherche procédera de la même méthode, à l'intérieur des mêmes cadres.

§ 5. — EXERCICES

Premier exercice. — Critiquer cette manière de faire effort.

S. est persuadé qu'un ouvrage ne vaut que par l'effort qu'il a coûté. Aussi fait-il effort à tout moment et de toutes les manières. Pouvant chercher dans un dictionnaire, il préfère s'efforcer de deviner un texte étranger. Au lieu de calquer une carte sur un atlas, il la dessine à main levée. Alors qu'il pourrait prendre un autobus, il va à pied, du moins quand il n'est pas pressé et surtout lorsqu'il pleut. Il lit et écrit debout et non assis. Il laisse la fenêtre de son bureau ouverte même l'hiver. Il couche sur un lit dur et sans oreiller. Il s'abstient de fumer, quoiqu'il lui en coûte, et même en sachant que cette lutte, au moins les premiers jours, absorbera toutes ses facultés. Une page qu'il a écrite dans une verve joyeuse, c'est à peine s'il ne

la déchire point : mais il la relit avec un esprit chagrin et n'est satisfait que s'il l'a plusieurs fois raturée. Un problème qu'il a rapidement résolu par une méthode simple, il le recommence en usant d'une méthode plus savante. Ses lectures favorites sont celles qui traitent de l'effort, sous ses formes les plus pénibles. Elles lui procurent une hantise ; non seulement il se persuade qu'il a raison, mais encore il constate des progrès, dont il ne peut définir la nature, mais qu'il admire et que sans de tels efforts il n'aurait jamais été capable d'accomplir.

2^e exercice. — Critiquer cette manière de se reposer.

P. croit à la nécessité du repos. Il a pourtant un tempérament actif : s'il se repose, c'est uniquement par conviction. Quel que soit le travail intellectuel auquel il se livre, il respecte scrupuleusement les « haltes horaires » : quand sa montre marque les cinquante minutes, il interrompt la phrase commencée et, pendant dix minutes, va et vient dans sa chambre en continuant de penser à sa besogne, pour ne pas oublier les idées qui l'agitaient tout à l'heure. Les après-midi des dimanches, il les emploie au foot-ball ou au tennis, pour faire une utile diversion à une semaine de labeur cérébral ; pour n'être pas fatigué par ce repos intermittent auquel il se livre avec passion, il va chaque matin passer une demi-heure dans un gymnase. Il s'astreint à dormir huit heures toutes les nuits : donc pas de théâtre ni de concert qui dérangerait l'horaire de son sommeil ; le soir, pas de café ni de viande qui l'exciteraient pendant de longues heures de nuit ; s'il ne s'endort pas dès qu'il est au lit (et le fait est assez fréquent), il emploie diverses méthodes de suggestion ; elles ne réussissent pas toujours : il les varie ou les perfectionne avec sa conscience habituelle et il attend patiemment le succès certain.

3^e exercice. — Faites, pour votre compte, le test dit des a barrés, sous sa forme primitive, qui vous dispensera de matériel spécial (§ 2 de ce chapitre). Dans un journal, en commençant par l'article de tête, barrez les lettres a et m, toutes les fois que vous les rencontrerez. Une montre à secondes étant posée devant vous, toutes les minutes vous tracerez un trait vertical sur le texte, au point où vous serez arrivé. L'exercice cessera au bout de cinq minutes. Tout en faisant le plus grand

effort d'attention, vous chercherez à aller le plus vite possible. Les cinq minutes écoulées, vous remplirez le tableau suivant :

	Nombre de a et de m barrés (sans distinguer les a et les m)	Nombre de a ou de m oubliés (sans distinguer) les	Nombre d'autres lettres éventuellement barrées
1 ^{re} minute..			
2 ^e — ..			
3 ^e — ..			
4 ^e — ..			
5 ^e — ..			

Vous ferez cet exercice deux fois (avec deux numéros du même journal) :

- A) avant d'entreprendre un travail sérieux ;
- B) à la fin de ce travail.

Précisez la nature de la besogne accomplie entre les deux tests.

Notez que ce test ne vous donnera deux résultats comparables que si votre attention a toujours été assez soutenue pour que le nombre des erreurs soit minime : alors c'est la vitesse qui sera la mesure de l'inverse de votre fatigue.

4^e *exercice*. — Construisez vos courbes de fatigue (courbes de Kraepelin, § 2 de ce chapitre) relatives à diverses tâches, par exemple :

- A) Une longue série d'additions. — Ce travail sera son propre test, c'est-à-dire que, tous les quarts d'heure s'il dure une ou deux heures, vous noterez, pendant deux minutes, le nombre de chiffres additionnés et au besoin les erreurs : néanmoins il vaut mieux éviter

toute erreur et pour cela ne pas exagérer la vitesse : cette vitesse servira alors à mesurer la fatigue.

B) Une composition française dont le plan aura déjà été fait. — Cette composition sera encore son propre test, quoique d'une façon moins précise, à l'aide de l'artifice suivant : en écrivant, vous aurez noté les lignes écrites pendant chaque quart d'heure ; puis, la rédaction achevée, vous corrigerez le style : les fautes de français ainsi retrouvées, jointes aux ratures déjà inscrites et compte tenu de la vitesse d'écriture, vous permettront d'évaluer votre entraînement au début, votre fatigue à la fin.

C) Un exercice d'adresse, comme le jeu de billard ou de tonneau. Les mesures seront fournies par les réussites dans un même temps.

D) Un exercice de force, comme des tractions ou le lancement d'un poids. Le dynamomètre pourra servir d'instrument de mesure.

5^e *exercice*. — A l'aide des méthodes précédentes, comparez les résultats d'un même travail intellectuel (calcul ou rédaction) fait dans deux espèces de conditions extérieures :

A) Dans le silence, sous un bon éclairage, avec une aération suffisante, par une température moyenne.

B) Au milieu du bruit, sous une lampe insuffisante, les fenêtres et les portes ayant été longtemps fermées, l'air de la pièce étant trop froid ou trop chaud.

6^e *exercice*. — Observez de même l'effet, après un travail intellectuel intense, d'un jeu exigeant un gros effort physique. — Le sujet se soumettra au test deux fois, après le travail et après le jeu. — Refaites l'expérience en remplaçant le jeu violent par un jeu modéré de même durée.

7^e *exercice*. — Refaites les exercices 3, 4, 5 et 6 en remplaçant les tests que nous venons d'indiquer par des tests indirects, comme celui de l'esthésiomètre : un simple compas suffira (§ 2 de ce chapitre).

8^e *exercice*. — Distinguer les trois espèces d'aptitudes (pseudo-habitudes, habitudes-routines et habitudes-aptitudes) dans le texte suivant :

Des Noirs de la forêt équatoriale africaine ont, sans doute depuis des siècles, l'habitude de vivre d'agriculture : les hommes défrichent un coin de la forêt et les femmes y font une culture facile : d'où des habitudes de paresse, surtout chez les premiers. La femme, étant un instrument de travail, est achetée presque comme une chose ; quiconque veut être chef d'une grande exploitation cherche à devenir polygame. Dans l'absence des besoins matériels, on s'est accoutumé à une vie religieuse consistant surtout dans le culte des ancêtres, et à une vie morale caractérisée par de minutieux interdits. L'arrivée des Européens a brusquement bouleversé une foule d'usages. De nouveaux métiers sont nés : certains Noirs se sont mis très vite à conduire des automobiles et d'autres, après un dressage dans des écoles spéciales, font de passables scribes et d'honnêtes infirmiers ; mais bien peu ont de la continuité et de l'initiative dans le travail. La monnaie s'étant introduite, plusieurs ont cultivé non plus pour leur seule consommation familiale, mais pour la vente ; l'esprit mercantile est né ; le prix d'achat des femmes a augmenté. Les antiques croyances ont tout à coup disparu devant le christianisme ; les conversions sont nombreuses ; certains néophytes ont d'extraordinaires vertus d'ascétisme et de générosité ; beaucoup d'autres se contentent de pratiques, qu'ils observent avec autant de scrupules que les interdits du paganisme. Les administrateurs s'efforcent de dresser leurs fonctionnaires noirs aux méthodes de l'administration française ; mais les chefs de village, devenus collecteurs d'impôts et répartiteurs des corvées d'intérêt public, admettent rarement que leurs fonctions les mettent au service des autres et se servent de leur autorité pour favoriser ceux qui leur plaisent et opprimer ceux dont ils ont à tirer vengeance.

9^e *exercice*. — Entreprenez la lutte contre une habitude qui vous est nuisible (par exemple l'habitude de

fumer, de boire des liqueurs, de ne pas prendre d'exercice, de vous lever tard ou de rester trop longtemps au lit après que vous êtes éveillé) à l'aide des règles préconisées par divers auteurs, comme William James (§ 4 de ce chapitre).

Vous contrôlerez vos résultats, chaque jour et chaque semaine, par le moyen de la grille dite de Franklin (chap. IV, § 5).

CHAPITRE VI

La connaissance des autres

Un chef d'entreprise n'agit jamais seul. Sa personne se complète par celle de ses collaborateurs et touche à celle de ses fournisseurs, de ses clients, de ses collègues, de parlementaires, de ministres. Pour mouvoir efficacement ces hommes il doit d'abord les bien connaître.

Or ceux qui l'entourent tantôt forment des tous organisés, par exemple les services placés sous ses ordres, tantôt se présentent à lui comme des individus isolés, soit qu'il ne les ait pas encore incorporés à un service (cas des candidats à un emploi), soit qu'ils ne doivent jamais en faire partie (cas d'un fournisseur ou d'un client). Pour connaître les groupes une méthode existe, plus sociologique que psychologique : nous l'avons déjà exposée (1). Mais nous avons à peine parlé de la connaissance de ceux qu'on pourrait appeler des personnages de rencontre : jeune homme qui vient offrir ses services, vendeur d'une maison de gros qui essaie de présenter sa marchandise, acheteur qui semble intéressé mais dont on ignore la solvabilité. C'est ce problème que nous allons esquisser à présent.

Pour certains chefs d'un génie particulier, c'est à peine un problème ; en quelques instants, sans méthode

(1) Voir plus haut, p. 17 et suiv. et *la Logique du chef d'entreprise*, p. 159 et suiv.

définie, ils mettent à nu les âmes des gens ; ils sont nés psychologues et presque devins. Mais ils sont exceptionnels. Aux autres, qui sont aveugles en cet ordre, il faut des règles.

Les principales se groupent sous trois titres :

- 1^o les tests ;
- 2^o la graphologie ;
- 3^o la physiognomonie.

Ces procédés ont un caractère commun : ils sont rapides. Il s'agit en effet de saisir au vol, par une réaction simple, par des signes d'écriture, par une forme du visage, quelqu'un à qui on ne peut consacrer que quelques minutes et qui souvent se déroberait s'il se savait observé. Pour y réussir on a besoin d'une sorte de radioscopie psychique.

Ce n'est pas à dire que de telles méthodes soient parfaites. Elles ont été inégalement étudiées, certaines sont souillées de préjugés graves, mais parmi ces scories on peut faire des trouvailles précieuses. Nous décrivons l'état actuel de nos connaissances en toute sincérité, en ayant soin de ne cacher ni les lacunes, ni les erreurs. Malgré ces tares, nul chef d'entreprise n'a le droit d'ignorer les tests, la graphologie ou la physiognomonie, car dans la recherche que nous considérons et qui s'impose fréquemment à lui, ce sont les uniques méthodes auxquelles rien ne peut suppléer.

§ I. — LES TESTS

Nous avons déjà décrit certains tests de sélection dans le volume où nous avons traité du recrutement d'un personnel (1). Il existe aussi des tests

(1) *Comment faire vivre une entreprise*, p. 41 et suiv. Nous y avons renvoyé, à titre d'exemple d'une méthode, au volume de M. LAHY, *la Sélection psychophysiologique des travailleurs (conducteurs de tramways et d'autobus)*, (Paris, Dunod). Le plus copieux et le meilleur

d'orientation (1) qui s'adressent à de jeunes enfants dont on se propose de déterminer la carrière (2). Enfin il est des tests de demi-sélection et de demi-orientation : ils sont relatifs au choix d'un jeune collaborateur qu'on veut pouvoir pousser : sélection pour un emploi immédiat, orientation vers des emplois supérieurs, à l'usage des grandes entreprises qui ne recrutent que des jeunes.

L'étude la plus élémentaire de ces différents tests exigerait au moins un volume. Ici nous ne pouvons que renvoyer soit aux tests de sélection que nous avons présentés ailleurs, soit aux ouvrages que nous venons de nommer en note et à la bibliographie qu'ils contiennent. Nous nous contenterons de quelques remarques générales sur les tests de toutes les espèces.

Première remarque. — Les tests, si simples soient-ils, peuvent rarement être administrés sans le consentement du testé (3). C'est pourquoi ils ne conviennent guère qu'à quelqu'un qui sollicite un emploi immédiat ou un conseil pour une carrière future. Néanmoins ils servent encore dans l'établissement de son propre bilan (4). Là ils donnent à l'introspection plus de rigueur et plus

des ouvrages d'ensemble est le gros livre de M. BAUMGARTEN *les Examens d'aptitude professionnelle* (traduction Thiers) (Paris, Dunod).

(1) Sur la différence entre sélection et orientation, voir plus haut, p. 32 à 34.

(2) L'établissement de ces tests a donné lieu à de nombreuses recherches faites dans des écoles par des spécialistes de la psychologie pédagogique. L'initiateur est Alfred Binet avec son échelle métrique de l'intelligence (A. BINET et Th. SIMON, *la Mesure du développement de l'intelligence chez les jeunes enfants*, Paris, Société Alfred Binet, 1917.) Cette échelle a d'ailleurs été récemment critiquée et corrigée par différents auteurs. Puis elle a été suivie d'une multitude de travaux. Celui qui veut s'y initier doit commencer par lire le livre de MM. O. DECROLY et R. BUYSE, *la Pratique des tests mentaux*, avec atlas (Paris, Alcan).

(3) Sauf des tests, peu instructifs, comme offrir à quelqu'un une cigarette pour voir s'il fume.

(4) Voir plus haut, p. 23 et suiv.

de sécurité. Il suffit qu'on se fasse examiner par un ami expert. Par contre la méthode des tests est, actuellement du moins, la plus sûre et la plus précise de toutes celles auxquelles nous consacrons ce chapitre.

2^e remarque. — *Toutefois ces tests sont tous viciés par un préjugé originel.* Lorsqu'on ne recherche pas, comme Binet, une mesure globale de l'intelligence, mais lorsqu'on prétend déceler certains facteurs intellectuels comme la mémoire ou le jugement, *on suppose implicitement que mémoire ou jugement sont des facultés plus ou moins indépendantes* (1). Il est difficile, il est vrai, de faire autrement : dans notre demi ignorance de la nature de l'esprit, nous avons dû commencer par des classifications mentales que nous savions arbitraires. Un certain nombre d'expériences ont cependant montré que nos prétendues facultés sont souvent liées : qui possède l'une n'est presque jamais dépourvu des autres. Les profils psychologiques n'indiquent que des nuances. Il n'est pas tout à fait faux d'imaginer l'intelligence comme un bloc. Le plus grand service que puisse rendre aujourd'hui l'échelle de Binet, c'est de séparer les sujets en deux groupes, les normaux et les arriérés. Quant à la manière de distinguer les différentes espèces de normaux, elle est loin d'être au point. Nous allons le montrer à propos d'un test type.

Il est emprunté aux travaux de Rossolimo (1904) et surtout de Vermeulen (1921) (2). Les épreuves sont au nombre de quinze divisées en trois groupes :

1^o Fonctions d'acquisition (7 tests) : attention perceptive, attention réactive, mémoire de fixation, mémoire de conservation, mémoire d'évocation, imagination, association simple ;

(1) Voir plus haut, p. 28.

(2) G. VERMEULEN, *les Débiles mentaux* (Bulletin de l'Institut général psychologique, 1922).

2^o Fonctions d'élaboration (6 tests) : compréhension, jugement, raisonnement, analyse, généralisation, imagination créatrice ;

3^o Fonctions d'exécution (2 tests) : habileté et combinaison.

Pour découvrir (contentons-nous de ce seul cas) la puissance de « compréhension », on demandera à un enfant de raconter l'aventure qu'on présente sous forme de sept tableaux : *a*) un monsieur, au moment de sortir, confie son parapluie à son chien ; — *b*) celui-ci le suit dans la rue en tenant le parapluie dans sa gueule ; — *c*) la pluie commence à tomber ; — *d*) le monsieur demande son parapluie à son chien ; — *e*) celui-ci refuse ; — *f*) la pluie tombe toujours plus fort ; — *g*) le monsieur est obligé de courir sous la pluie.

Les tableaux sont présentés dans l'ordre : *e*), *c*), *b*), *g*), *a*), *f*), *d*) (1).

Bornons-nous à cet exemple. En réalité les sujets sont soumis à 15 épreuves ou plutôt à 15 séries d'épreuves (2). Chacune est en effet subdivisée en 10 questions graduées. Ainsi on a choisi comme test d'imagination créatrice des dessins incomplets, en demandant ce qu'ils représenteraient s'ils étaient achevés ; on offrira donc au sujet 10 dessins à des degrés d'achèvement différents. Lorsqu'on sera en présence d'un enfant, on décidera au jugé qu'il doit être capable de compléter le dessin n^o 6 ; s'il réussit, on lui fera faire le dessin un peu plus difficile n^o 7 ; s'il échoue, on essaiera le dessin plus aisé n^o 5 ; enfin on lui donnera comme note le numéro du dessin le plus compliqué qu'il sera parvenu à rétablir. On aboutira ainsi, pour les différentes fonctions intellectuelles, à un profil psychologique.

(1) DECROLY et BUYSE, *loc. cit.*, p. 82.

(2) *Ibid.*, p. 83. L'ensemble de ces épreuves est décrit dans le livre auquel nous référons le lecteur, de la p. 74 à la p. 93.

Les travaux de Vermeylen s'adressent à des enfants et ne supposent aucune connaissance scolaire. Il est clair qu'on peut les adapter à des sujets plus âgés ou ayant des connaissances étendues. Ainsi, comme test de compréhension, on peut demander à quelqu'un de suivre dans un appartement une canalisation d'eau ou d'électricité ; comme test de jugement, on peut faire chercher les contradictions dans un ordre donné à un ouvrier ou dans un tableau d'organisation (1) ; comme test d'imagination créatrice, on peut demander d'extraire d'un bilan qui indique des primes d'émission tout ce qu'il paraît possible de dire sur les conditions dans lesquelles ces émissions ont été faites (2).

L'industriel ou le commerçant qui aura à juger à cet égard un de ses jeunes employés n'aura pas grand'peine à improviser des tests semblables, de façon que les connaissances qu'il y insérera soient solidement possédées par son sujet et que dès lors l'épreuve soit purement un test d'aptitudes.

Mais, qu'il s'agisse de tests pour enfants ou de tests pour adultes, la précédente méthode n'est pas en parfait accord avec ce que nous avons dit de notre constitution mentale (3). En particulier, les tests du douzième groupe, relatifs à la généralisation, ne prouvent que l'aptitude à passer des espèces aux genres. Or, nous l'avons vu (4), ce qu'il y a de plus efficace dans une généralisation, c'est l'emploi de quelques schémas dynamiques. Il faudrait donc constituer des épreuves dans lesquelles apparaîtrait l'usage de tels schémas ; ce pourrait être, suivant les âges, une version ou un

(1) Voir, par exemple, *Comment faire vivre une entreprise*, p. 13 et 14.

(2) Voir, par exemple, *les Finances de l'entreprise*, t. II, p. 61 et 62.

(3) Voir plus haut, p. 84.

(4) Voir plus haut, p. 104.

problème de géométrie ou un travail d'économie politique qui chacun devraient être gradués et pour lesquels on trouverait des modèles dans le chapitre III de ce livre (1).

3^e remarque. — Les auteurs des tests ont encore été guidés par *un souci de vitesse*. Ce fut principalement le cas des Américains, lorsque pendant la guerre ils eurent besoin de classer rapidement des milliers d'hommes en vue des emplois possibles de leur armée improvisée : aussi ont-ils insisté sur *les tests collectifs*, qui présentaient d'ailleurs, pour être corrects, des difficultés spéciales.

Si au contraire il s'agit d'un *patron qui veut examiner de près un collaborateur d'élite*, ou mieux encore d'un *individu qui cherche à établir son bilan* et qui, au lieu de procéder au jugé, préfère réaliser de véritables expériences, il est tout à fait indifférent que l'épreuve soit longue ou courte ; l'épreuve courte aurait même toutes sortes d'inconvénients.

Ce que nous préconisons sous le nom d'épreuves longues, ce sont des actes concrets ou plutôt *un ensemble lié d'actes correspondant aux différents problèmes qui se posent le plus souvent dans la profession qu'on exerce ou dans la profession qu'on souhaite*. En voici quelques exemples.

Veut-on connaître les « jugements » et les « passions » d'un sujet par une conversation supposée sans contrainte ? On lui fera lire un journal et on notera ses réactions au sujet du récit d'une action noble ou d'une escroquerie, d'un match ou d'un projet d'impôt, d'une réunion de syndicat ou d'une séance d'un parlement étranger. Nous disons jugements et sentiments ; les uns corroborent les autres ; et leur complexe définit un

1) Voir plus haut, p. 106 et suiv.

individu par ses réactions vis-à-vis d'événements qui presque tous ont en lui quelques répercussions (1).

Veut-on connaître au contraire l'ensemble des « aptitudes » qui font le bon ingénieur ou le bon commerçant ? On lui fera soit établir un « projet » du genre de ceux qu'on fait en troisième année d'École centrale, soit résoudre un de ces « cas » qu'on propose aux élèves de l'École d'affaires d'Harvard ou à ceux de la récente fondation de la Chambre de commerce de Paris.

Bien entendu, l'interprétation de pareils tests n'est pas automatique ; elle exige au contraire de la part du correcteur beaucoup de finesse ; ce ne serait un vice que s'il fallait comparer un grand nombre de testés. A ce premier avantage s'en ajoute un second : un test compliqué peut mieux reproduire les besoins de la vie courante : ceux que nous venons de décrire, relativement aux jugements et aux passions, sont tout à fait conformes aux complexes spirituels dont nous avons préconisé l'étude (2). Enfin ils représentent une application de la psychologie du comportement, c'est-à-dire qu'au lieu d'essayer de faire affleurer quelque faculté qui existerait en soi, nous rechercherons simplement comment un homme se comporte dans des circonstances variées et ainsi nous pourrions deviner comment il se comportera dans des circonstances voisines.

Certes nous ne prétendons pas établir en ce moment une nouvelle pratique de la méthode des tests. Nous voulons simplement montrer dans quel sens on doit orienter cette pratique ou, en d'autres termes, nous voulons rappeler que les exercices épars dans ce volume peuvent être leurs propres tests. Une telle méthode tire un nouveau prix de ce que, si ces exercices doivent

(1) Voir plus haut, p. 19-21.

(2) Voir plus haut, p. 88-89.

servir à l'éducation de quelques-uns, ils permettent de voir presque à tout moment, sans examen extérieur et factice, à quel résultat cette formation a abouti.

Pourtant des épreuves aussi laborieuses ne peuvent être employées que dans des cas particuliers. Il est des hommes qu'on doit pouvoir juger en quelques instants : ce sont, par exemple, de nouveaux correspondants. Dans ce cas on a, pour réussir, des recettes plus grossières. La première est la graphologie car, même si l'on écrit à la machine, on signe à la main.

§ 2. — LA GRAPHOLOGIE

Le principe de toute graphologie, c'est que *nous nous décrivons par notre écriture*.

Si un observateur habile nous aperçoit, tout entiers ou presque tout entiers, dans chacun de nos gestes, de tous les gestes qui nous traduisent ainsi le plus complet est sans doute le geste d'écrire, et il a encore l'avantage de laisser sur le papier des traces détaillées et permanentes. La graphologie doit être ainsi un des tests les plus commodes.

A cette thèse il a été fait plusieurs objections. L'écriture d'un homme, dit-on, change de l'enfance à l'âge adulte et même de moment en moment : à quoi on répondra que, si ces changements sont profonds, il est normal que la graphologie les enregistre et que, s'ils sont superficiels, un bon graphologue saura lire au travers les traits permanents. On rappelle encore que certains individus savent contrefaire leur écriture : mais, répondra-t-on, ils la contrefont avec leur caractère et n'arrivent pas à tromper les experts. Ces objections, sérieuses en théorie, disparaissent en pratique. Admettons donc qu'on puisse créer une graphologie.

L'idée première en revient peut-être à Baldo qui

publia un petit volume en 1622 (1). A la fin du XVIII^e siècle, Lavater, dont nous retrouverons le nom à propos de la physiognomonie, entreprend aussi des études graphologiques. La question est reprise dans la deuxième moitié du XIX^e siècle par Desbarolles et surtout par l'abbé Michon (2). De nos jours le grand maître de la graphologie en France est M. Crépieux-Jamin (3).

Ces études, de plus en plus serrées, ont abouti à une méthode fondée sur l'examen de très nombreux manuscrits dus à des hommes dont les caractères étaient par ailleurs connus. Nous voulons donner le principe de la méthode, moins pour y initier nos lecteurs (ce serait ridicule en quelques pages) que pour leur montrer quelle confiance la graphologie mérite.

Premier principe. — L'expérience a révélé un certain nombre de signes.

Ces signes, M. Crépieux-Jamin les classe en six genres, l'intensité, la forme, la dimension, la direction, la continuité et l'ordonnance des mouvements graphiques. Par exemple, à l'intensité correspondent les écritures anguleuses, arrondies, floues, etc., de même qu'à la direction correspond l'écriture ascendante ou descendante, inclinée ou verticale.

Voici quelques exemples de ces signes avec les traits de caractère qui y correspondent.

a) L'écriture montante signifie ardeur ou optimisme ; l'écriture descendante, mollesse ou découragement ; une écriture qui descend, puis monte, signifie un effort pour lutter contre une dépression ;

(1) *La manière de connaître la nature et les qualités de l'écrivain par une lettre missive.*

(2) *Les Mystères de l'écriture et la Méthode pratique.*

(3) *L'écriture et le caractère* (Alcan) ; *Traité pratique de graphologie* (Flammarion).

b) L'écriture anguleuse est un signe d'énergie et accessoirement de dureté ; l'écriture arrondie, de bonté et parfois de mollesse ;

c) L'n en forme d'u veut dire bienveillance naturelle ; l'e final d'un mot en forme d'accent circonflexe veut dire bienveillance acquise ;

d) Certaines lettres comme le t sont particulièrement instructives : peu barré il représente l'absence de volonté, franchement barré une volonté ferme, barré haut de l'autoritarisme, barré bas de l'opiniâtreté, barré d'un trait long la vivacité dans l'énergie ;

e) Ceux qui détachent les lettres les unes des autres sont les intuitifs, ceux qui les lient sont les déductifs. Détacher seulement les syllabes marque l'équilibre entre l'intuition et la déduction. Certaines personnes détachent seulement la première lettre ou la première syllabe d'un mot : ce sont les gens chez qui une intuition rapide est suivie d'un temps d'arrêt, après quoi c'est la déduction qu'ils font jouer.

Bien d'autres traits sont décrits dans les livres. Mais les auteurs ont soin d'ajouter que le débutant, qui reconnaîtrait de tels traits et se contenterait de les juxtaposer, ferait de son scripteur un portrait non seulement inexact, mais incohérent. Il faut donc encore se conformer à deux nouveaux principes.

2^e principe. — Parmi ces traits il faut choisir les dominantes.

Ainsi il est rare qu'un homme barre tous ses t de la même façon ; on cherchera donc la proportion de t barrés haut, bas, vigoureusement, longuement, etc. Cette recherche est assez facile, car il suffit de compter des lettres et d'établir un rapport. Mais il est plus difficile de savoir si, dans l'interprétation d'une écriture, il faut faire dominer l'inclinaison des lignes, la grandeur des caractères ou l'acuité des angles. Le

choix ne s'imposerait que s'il s'agissait d'une inclination exceptionnelle ou si un signe était corroboré par d'autres. En général, une longue pratique est seule maîtresse. Il en est de même dans le principe suivant.

3^e principe. — Les traits de caractère reconnus isolément doivent toujours être groupés en résultantes.

En voici deux exemples. — Un homme barre peu ses t, ce qui indique une volonté faible, et il a de grands mouvements de plume, qui indiquent une imagination vive : la combinaison de ces deux traits est généralement la poltronnerie. — De même, de longues barres de t prouvent la vivacité, une écriture très inclinée la passion, certaines lettres terminées par des crochets rentrants l'égoïsme : ces trois caractères réunis conduisent à l'injustice. — Jamais on ne se tiendra pour satisfait si l'on n'a pas abouti à des résultantes de ce genre.

Le simple énoncé de ces règles nous permet quelques jugements sur la graphologie.

1^o Puisqu'il faut affecter chaque signe graphique d'un coefficient d'intensité, puis combiner les dominantes les unes avec les autres en les nuancant par les facteurs secondaires, on devra faire jouer non seulement son expérience de graphologue, mais aussi ses dons de psychologue. *Par là la graphologie, si elle s'appuie sur des observations scientifiques, est aussi un art.* On ne l'acquiert pas d'emblée. Ne l'acquiert même pas qui veut.

2^o Mais la partie scientifique de la graphologie n'est-elle pas elle-même discutable ?

A) En fait, *c'est moins une science qu'un empirisme.* Les principaux auteurs ont constaté, par des rapprochements de manuscrits, que tous les menteurs avaient des signes semblables. Presque jamais on n'est remonté aux causes. Quelquefois même, si on a essayé de donner

des interprétations rationnelles, c'est à l'aide d'analogies dont certaines sont fort suspectes. Ainsi on a dit qu'un paraphe en forme de toile d'araignée caractérise certains hommes d'affaires qui tissent un réseau où ils attendent leur proie. On a été peut-être mieux inspiré en justifiant les très grandes majuscules d'une signature par l'orgueil de son nom ou les paragraphes terminés vers la droite en massue par la transcription graphique d'un geste d'agressivité. Néanmoins la graphologie ne deviendra véritablement scientifique que lorsqu'on aura fait l'analyse de chaque mouvement de la main pour y voir l'aboutissement d'un mouvement de l'âme, avec une minutie semblable à celle de Taylor étudiant en détail chaque geste d'un ouvrier, et ce travail sera beaucoup plus compliqué et beaucoup plus délicat que celui des psycho-physiologistes qui ne pénètrent que dans les ateliers.

B) *Un second défaut de la graphologie, c'est le langage qu'elle emploie.* Elle dit : bonté, mollesse, égoïsme, avarice. Or nous savons combien ces termes sont imprécis. Toutefois ce reproche ne doit pas s'adresser à la graphologie seule, mais à toutes les psychologies. Comme elles, elle parle encore le langage du sens commun : il lui manque son vocabulaire technique.

Sans doute il ne correspondra pas à des aptitudes. Notre âme n'est pas une mosaïque de substantifs ; elle s'exprimerait bien mieux par un faisceau de verbes. *La graphologie ainsi constituée serait donc, comme le reste de la psychologie, science des comportements.* Elle nous décrirait les comportements qui aboutissent à un geste d'une main tenant une plume et, si vraiment notre conduite est une, les causes qui déterminent une telle action détermineront une action de même caractère lorsque la main, au lieu d'avoir une plume comme instrument, tiendra un couteau ou un billet de banque, ou lorsque, au lieu de remuer la main pour écrire une

lettre, nous aurons à remuer la jambe pour faire une démarche ou les lèvres pour exprimer une décision. Entre tous les comportements, le mouvement graphique a ce privilège, que nous avons signalé déjà, de pouvoir être étudié de près et à loisir, aussi bien par les futurs créateurs de cette science encore informe que par les praticiens qui après sa constitution auront à l'appliquer comme un art.

Ces réserves ne doivent pas d'ailleurs faire mésestimer les services que la graphologie rend dès maintenant. Ils sont immenses. Les exemples sont nombreux de dépistages de criminels ou d'efficaces orientations dont les graphologues ont le droit de se vanter. Si la graphologie est encore au stade empirique, dans la plupart des cas la médecine n'est pas plus avancée. Tout homme qui a affaire à un inconnu devrait consulter un graphologue ; le prix de la consultation, lorsqu'il s'agit d'un maître, est analogue au prix d'une consultation générale demandée à un médecin éminent, et les deux diagnostics ont la même utilité pour celui qui les sollicite (1).

§ 3. — LA PHYSIOGNOMONIE (2)

La physiognomonie présente des caractères analogues. On peut la faire remonter au XVIII^e siècle, à

(1) Rappelons qu'une lettre qu'on reçoit, même tapée et non signée, est pleine de renseignements rien que par son contenu et par son style : faute d'étude graphologique on peut en faire l'étude littéraire. Il suffit d'y appliquer, en les transposant, les méthodes d'analyse éparses dans ce livre (par exemple dans les exercices qui terminent le chapitre premier) ou signalées dans notre *Logique* (par exemple dans les exercices du chap. VII, § 2.)

(2) On pourrait, théoriquement au moins, compléter la *graphologie* par la *chirologie*. Elle est l'étude de la main. La main ne doit guère avoir moins d'importance que la tête pour révéler un caractère. Chacun de nous en effet est à la fois homo sapiens et homo faber, et il est l'un parce qu'il est l'autre. En outre, si la graphologie nous donne facilement des effets, c'est par la chirologie que nous en

Lavater (1). Ses successeurs ont eu des préoccupations diverses. Les uns ont été de purs *morphologistes*, c'est-à-dire qu'ils ont cherché à tirer le caractère des formes du corps et spécialement de la tête : on connaît les essais très raillés de Gall. D'autres pourraient être appelés des *mimistes*, c'est-à-dire qu'ils ont cherché à nous découvrir surtout dans notre mimique : parmi eux se trouve Darwin, mais aussi Mantegazza (2) ou Pidrit (3). Il en est d'autres dont les écrits sont pleins,

saisissons les causes. C'est que dans la main s'impriment aussi bien les gestes du coléreux qui serre les poings à tout propos ou du timide qui à tout propos tremble, que les habitudes de telle ou telle profession, labourage, filature, art oratoire, etc. A cet égard toutes les parties de la main peuvent être parlantes : la longueur, la forme ou la souplesse des doigts et surtout peut-être les lignes de la paume qui constituent une géographie d'une étonnante richesse. — Malheureusement la « chirologie » est bien moins développée que la « chiromancie ». Les lignes de la paume ont des noms comme « ligne de vie » ou « ligne de chance », et la majorité des gens qui se font examiner la main demandent qu'on leur révèle leur avenir : ce qui n'est pas fait pour pousser les savants sur un terrain déjà occupé par les diseuses de bonne aventure. En outre, le langage chirologique est encore plein de métaphores astrales : l'éminence hypoténar s'appelle Mont de Vénus et certaine ligne au-dessous de l'index sceau de Salomon. — Les ouvrages de chirologie sont assez rares. Nous ne citerons que le remarquable livre de N. VACHIDE, savant mort jeune, qui pose plus de questions qu'il n'en résoud (*Essai sur la psychologie de la main*, Paris, Rivière, 1909). — Les seuls éléments sérieux qu'on puisse tirer de la chirologie actuelle sont obtenus à l'aide de comparaisons de mains dont les porteurs ont des caractères connus ; c'est un procédé aussi empirique que celui de la graphologie. Ce n'est pas à dire que ceux qui regardent les mains n'y lisent pas le caractère ; mais il faut reconnaître qu'ils peuvent employer sans le dire les méthodes de la physiognomonie ou simplement interpréter les paroles de leurs clients qui sont généralement bavards. — Bref, nous estimons que la chirologie, intéressante en droit, a été très négligée en fait. Nous ne lui consacrons cette note que pour la situer entre la graphologie dont elle est une source et la physiognomonie dont elle constitue un élément.

(1) LAVATER publia ses *Essais physiognomoniques* en 1772. Son grand ouvrage, *l'Art de connaître les hommes par leur physionomie*, est un in-4° de 1806.

(2) *Physionomie et expression des sentiments* (trad. française, Alcan, 1897).

(3) *La Mimique et la Physiognomonie* (trad. française, Alcan, 1888).

du moins dans l'expression, de souvenirs astrologiques : ainsi Ledos (1). De nos jours le Dr Corman a repris plus sérieusement la question (2). Il est souhaitable que de telles études soient poursuivies par de nombreux chercheurs.

Aujourd'hui en effet la physiognomonie, comme la graphologie, s'appuie sur *les médiocres classifications psychologiques courantes* et, comme elle, elle n'a guère dépassé *le stade de l'empirisme*.

C'est ainsi — pour commencer par cette classification et en négligeant la mimique au profit de la forme — que M. Corman distingue *huit types « simples »* (3) :

		Tendance directrice	Groupe
		—	—
Types de tendances matérielles	Types masculins	Instinct de combat.....	I
		Instinct de nutrition.....	II
		Instinct de nutrition, diversifié par des tendances intellectuelles nombreuses.	III
		Refoulement des tendances (Humeur dysphorique) .	IV
	Type féminin	Instinct sexuel	V

(1) *Traité de la physionomie humaine* (Paris, librairie des Saints-Pères).

(2) Il a publié en 1932 (Plon) un premier ouvrage, *Visages et caractères*, qui n'est que l'amorce de ses études ; il y ajoute en ce moment des portraits physiognomoniques dus aux dessins de Pazzi et accompagnés de précieux commentaires : deux séries ont déjà paru.

(3) CORMAN, *Visages et caractères*, p. 179.

		Tendance directrice	Groupe
		—	—
Types de tendances spiritualisées	Types plutôt masculins	Instinct de jeu diversifié en curiosité intellectuelle (Type intellectuel abstrait)	VI
		Idéalisme des tendances (Artistes)	VII
	Type plutôt féminin	Tendance au rêve (Artistes)	VIII

Ce tableau est à multiple entrée : il divise les hommes d'abord par leur degré de spiritualité, puis selon leurs tendances principales, enfin il tient compte (dans le quatrième groupe) de l'« humeur », humeur dysphorique étant opposée à humeur euphorique. Son principal mérite, aux yeux des physiognomonistes « classiques », c'est qu'elle coïncide avec une classification ancienne, les groupes I, II, ..., VIII correspondant respectivement aux types de Mars, de la Terre, de Jupiter, de Saturne, de Vénus, de Mercure, du Soleil ou de la Lune : du reste, on peut conserver la vieille terminologie, à condition de n'y voir aucune réalité « astrale » : par exemple le Martien est le combattif et le Lunarien est l'homme qui est toujours « dans la lune ».

Chacun de ces types « purs » se caractérise à la fois par des *caractères morphologiques* et par des *caractères psychologiques* : et le parallélisme des premiers et des

seconds ne résulte que des observations concordantes de beaucoup de sujets.

Ainsi, *pour le premier type*, selon M. Corman. Morphologiquement : crâne petit, modelé plat-ondulé, prédominance de l'étage moyen du visage, gros cou, forte mandibule, menton pointant en avant, bouche moyenne à la commissure droite et aux lèvres serrées, nez aquilin aux narines détachées, yeux petits à la paupière supérieure très relevée, sourcils attachés bas et s'élevant vers les tempes, oreilles très obliques, front étroit, bas et fuyant, cheveux souvent crépus ; paume vaste, doigts cubiques, pouce particulièrement court, grosse éminence hypoténar (1) ; mouvements amples, vigoureux et rapides, torse bombé, tête en arrière, regard brillant, narines frémissantes, voix sonore, main crispée ou doigts écartés, démarche vive et saccadée. Psychologiquement : ces hommes sont, avant tout, des combattifs ; humeur irritable, mais pas de rancune ; sensibilité grossière et qui explose ; activité excessive et discontinue ; amour de la lutte pour la lutte ; imagination plus représentative que créatrice ; intelligence qui ne contrôle que l'action immédiate et concrète ; jugement souvent faussé par la passion du moment ; dans la vie de société, ils sont entiers en leurs affections comme en leurs idées ; ils dédaignent le confort de leur intérieur et sont peu faits pour la vie de famille ; partout ils se plaisent à la compétition et dépensent le trop plein de leurs forces dans des sports ; impatients des contraintes, ils acceptent cependant une discipline, quand elle leur permet d'agir mieux ; ils sont rarement artistes, savants ou philosophes : ce sont des militaires nés, à condition de ne pas parvenir aux hauts grades, qui exigent réflexion et persévérance (2).

(1) C'est la partie de la paume où le pouce s'attache.

(2) Pour d'autres détails, lire CORMAN, *loc. cit.*, p. 186-197.

Nous n'avons détaillé ce type qu'à titre d'exemple. On traiterait de même les sept autres types simples.

Malheureusement les types simples sont rares. Aussi les auteurs ont-ils souvent présenté des types résultant de la fusion de deux types simples (1). Ce n'est pas encore assez. La plupart des gens tiennent de trois, quatre ou cinq types. Pour interpréter leurs aspects, il faut *combinaison des traits des types primitifs*, à l'aide d'un dosage qui ne va pas sans difficulté et même sans arbitraire. C'est, à notre sens, la grande faiblesse de la physiognomonie actuelle, lorsqu'on lui demande un portrait précis. Son plus sérieux progrès résulterait, nous semble-t-il, d'une étude rationnelle qu'on n'a pas encore su entreprendre.

Ce n'est pas à dire que ses méthodes, si imparfaites qu'elles soient, doivent être dédaignées. Il suffit de la considérer *moins comme une science que comme un art*. Chacun donc en reprendra l'empirisme, pour son compte, avec le plus grand nombre possible d'individus, jusqu'à ce qu'il arrive, d'instinct, à juger les gens sur la mine.

Sous le nom de physiognomonie nous avons surtout parlé des signes qu'on trouve dans le visage. Mais un homme se révèle par tout son corps. Après le visage, les mains sont particulièrement expressives, mais il faudrait tenir compte aussi des signes présentés par les bras, les épaules ou le torse. Ces signes sont les uns statiques, les autres dynamiques, c'est-à-dire qu'il faut interpréter non seulement des formes, mais des mouvements. D'autres leçons nous seraient données par la façon de s'habiller, de se coiffer, de se parfumer ; des enseignements plus précieux encore sortiraient des paroles prononcées ; ces paroles elles-mêmes peuvent

(1) Voir notamment les *Albums* du D^r CORMAN.

être provoquées par des questions ; et ainsi, à partir de la physiognomonie, on aboutit aux tests.

Il y a donc, entre les différentes disciplines que nous avons présentées dans ce chapitre, une certaine parenté ; elles nous prouvent que, pour connaître un homme, on ne doit négliger aucun procédé : chacun complète les autres. C'est simplement pour des raisons d'impossibilité pratique qu'on est obligé parfois de choisir entre eux.

Si ces méthodes diffèrent, c'est parce qu'elles ne sont pas aujourd'hui au même degré de perfection. C'est dans les tests et, dans une certaine mesure, dans la graphologie, qu'on a essayé d'introduire l'esprit le plus scientifique. C'est à la physiognomonie et à la chirologie qu'on a demandé le plus de divination. C'est que ces derniers procédés — on peut les faire remonter à Aristote — datent d'une époque où l'on ne savait pas très bien ce que le mot science voulait dire. On cherchait alors le savoir non dans l'expérimentation, à peine dans l'observation, pas plus dans l'observation des faits tangibles que dans l'interrogation des astres. Il est inutile en notre siècle de réfuter cette attitude. Il est nécessaire au contraire de rappeler que les anciens n'étaient point des sots quand ils croyaient à mille forces mystérieuses, que nos contemporains dédaignent parce qu'ils n'ont pas encore institué d'expériences pour les saisir. A force de respecter la science, nous arrivons à ne considérer comme vrai que ce que la science peut atteindre. Ainsi, en médecine, l'abus du thermomètre, de la radioscopie, des analyses fait trop dédaigner les diagnostics globaux. De même, dans l'étude de l'homme, à force de rechercher des tests savants, nous nous détournons trop de cet autre diagnostic que serait un simple regard jeté sur l'ensemble du corps. Les anciens avaient tort dans leurs solutions, ils avaient raison dans leurs questions.

Plus que jamais, puisque les contacts multiples des hommes nous forcent à juger d'un seul coup d'œil, il faut réhabiliter la physiognomonie au sens large. Nous n'entendons pas par là qu'il faille s'en tenir aux enseignements des livres actuellement existants. Nous voudrions au contraire pousser des chercheurs à transformer cet art souvent illusoire en une science véritable; en même temps nous invitons tous les chefs d'entreprise à ne pas négliger les résultats acquis, mais à se les assimiler, à en faire le départ d'observations personnelles et à devenir ainsi en ces matières des praticiens, si médiocres soient-ils.

§ 4. — EXERCICES

Premier exercice. — Prenant comme sujet un enfant qu'il sera facile d'atteindre, lui appliquer les tests de Binet-Simon qui conviennent à son âge (1). — Dans cet exercice comme dans les suivants, on sera forcé de négliger, malgré leur importance, bien des règles de la technique opératoire.

2^e exercice. — On opérera semblablement avec un test que nous avons résumé plus haut. On composera soi-même une dizaine d'exercices gradués, en vue de différents âges et même pour des adultes. S'associant à un ami, on sera tour à tour testeur et testé.

3^e exercice. — Même travail avec le test, qu'on achèvera de mettre au point, du « secrétaire commercial » (2).

(1) *La mesure du développement de l'intelligence chez les jeunes enfants* (Société Alfred Binet, 1931).

(2) *Comment faire vivre une entreprise*, p. 49.

4^e *exercice*. — Faire commenter par un camarade un journal du jour. De ses réactions intellectuelles et sentimentales tirer ses jugements et ses passions.

5^e *exercice*. — Reprendre le bilan de sa valeur à l'aide de tests ; certains de ces tests ont été décrits dans ce livre : on les appliquera tels quels ; d'autres manquent : on essaiera de les établir.

6^e *exercice*. — Dans le *Traité pratique de graphologie* de M. Crépieux-Jamin, s'attacher successivement à trois ou quatre règles, comme celles de la direction des lignes (VI), de la barre du t (X), de l'intuition et de la déduction (XII), de la forme des lettres d ou M (XV), et les rechercher dans sa propre écriture.

7^e *exercice*. — Chercher les dominantes de plusieurs écritures, par la méthode préconisée par M. Crépieux-Jamin au chapitre XVIII du précédent traité, p. 240. Les écritures seront prises d'abord dans cet ouvrage même, puis dans des lettres de personnes connues.

8^e *exercice*. — Suivant une autre méthode que M. Crépieux-Jamin recommande (chap. XVIII, p. 239), on divisera une feuille de papier en trois colonnes : « on écrira dans la première les traits les plus importants et les moins discutables du caractère d'une personne que l'on connaît bien ; on établira nettement dans la seconde les signes les plus caractéristiques de l'écriture de cette personne, et dans la troisième colonne on appliquera à chacun des signes de cette écriture sa signification graphologique. » On répétera cet effort pour plusieurs personnes.

9^e *exercice*. — Étudier, dans le même livre, au chapitre XVIII, l'écriture de M. de Borelli ; comparer

le portrait qu'on aura tenté d'abord de faire soi-même au portrait présenté par l'auteur.

10^e *exercice*. — Essayer des portraits graphologiques de personnes connues, quand ce ne serait que pour se rendre compte des difficultés de la technique.

11^e *exercice*. — Après avoir lu *Visages et caractères* du Dr Corman et examiné les huit types simples de son premier album, s'efforcer, dans cet album et dans le suivant, de reconnaître, dans chaque type complexe, les éléments composants et, parmi eux, celui qui domine.

12^e *exercice*. — Faire le même essai pour des personnages rencontrés.

13^e *exercice*. — Constater, d'après les commentaires qui accompagnent les albums de M. Corman, la correspondance entre les caractères physiognomoniques et les caractères psychologiques de quelques types complexes.

14^e *exercice*. — Faire le même travail pour des êtres réels que l'on connaît bien et qui sont des composés de deux ou au plus de trois des types simples de M. Corman.

15^e *exercice*. — Constater, à propos de quelques amis, l'accord entre les indications des tests, de la graphologie et de la physiognomonie.

CHAPITRE VII

L'action sur les autres

Connaître les autres n'est utile que pour agir sur eux. Supposons donc un chef d'entreprise ayant une idée plus ou moins exacte d'un correspondant ou d'un interlocuteur ; comment se comportera-t-il avec lui ?

La nature de ce comportement est déterminée par la nature de ses rapports avec cet étranger. En simplifiant la réalité, on peut dire qu'il agira par *commandement* sur son personnel et par *influence* sur des fournisseurs ou des clients ; pour n'être pas trop incomplet, on pourrait y ajouter la *collaboration* s'il s'agit d'un travail avec ses pairs : cas de deux chefs de service d'une même maison ou cas de deux membres d'un même syndicat patronal.

Ces trois espèces d'action sont psychologiques par quelque endroit, mais en d'autres parties elles sont sociologiques. Nous en avons parlé dans d'autres ouvrages. Nous nous contenterons ici d'un bref rappel.

§ I. — COMMANDEMENT. — INFLUENCE. — COLLABORATION

I. *Commandement*. — Le commandement, avons nous dit (1), exige quatre conditions :

(1) *Le Chef d'entreprise*, p. 93 et suiv. ; *la Direction des ateliers et des bureaux*, p. 139 et suiv. ; *Comment faire vivre une entreprise*, p. 77 et suiv.

A) *une personnalité de chef*, c'est-à-dire un prestige physique, mais plus encore un ascendant spirituel, ce dernier consistant en la maîtrise de son métier, en des qualités de décision et en des vertus d'abnégation ;

B) *la pénétration de l'âme de ses subordonnés*, pour connaître leurs jugements, leurs passions, leurs intérêts, aussi bien dans leur service que dans leur vie privée ;

C) *une connaissance réciproque*, pour laquelle le chef n'hésitera pas à se dévoiler, dans la mesure où il peut être compris, et d'où naîtra une confiance mutuelle ;

D) *de bons instruments* à la fois techniques (outillage commode, éclairage approprié, etc.) et administratifs (organisation, plan, contrôle, etc.).

Nous n'avons pas à rappeler ici, car nous l'avons expliqué ailleurs, que ces quatre conditions ont des modalités différentes soit selon les grades, soit selon les objets, les techniques et les régimes : ainsi ce n'est pas de la même façon qu'un contremaître parle à ses ouvriers et qu'un directeur général parle à ses chefs de service ; de même la confiance n'a pas la même allure sous un patronat héréditaire ou dans une société fonctionnalisée ; mais partout les principes restent les mêmes.

Comment développe-t-on en soi le pouvoir de commander ?

A) *La personnalité de chef*. Les qualités physiques, prestance ou voix, sont des dons imperfectibles ; mais ils ne sont pas indispensables quand on n'est pas en contact immédiat avec son personnel ; on y supplée par exemple en convoquant ses collaborateurs, un à un, dans son bureau, et l'ascendant de la personne est remplacé par celui du cadre. Les qualités intellectuelles, comme la science du métier, et les qualités morales, telles l'audace, la générosité, l'amour des risques et des

joies que le commandement comporte, s'acquièrent selon les procédés de perfectionnement de sa valeur que nous avons décrits.

B) *La pénétration de l'âme de ses subordonnés* s'obtient par la physiognomonie, la graphologie, les tests et, plus longuement mais plus sûrement, en les observant dans leur travail de l'atelier, leurs conversations de la ville, leurs revendications éventuelles.

C) *Réciproquement, le chef se fait connaître*, après avoir discerné celles de ses qualités qui peuvent être comprises et appréciées, ce qui résulte de l'étude de son propre bilan et de celui de son personnel.

D) Quant *aux outils de commandement*, leur choix a sa place dans un traité d'administration.

II. *I.'influence.* — L'influence, c'est le commandement qu'on exerce sur les gens qui ne sont pas sous vos ordres. Ainsi on a de l'influence sur un fournisseur ou sur un client ; c'est par elle, par exemple, qu'on décide le fournisseur à accepter des paiements différés ou le client à payer plus tôt qu'il n'aurait souhaité. L'influence est encore la grande arme d'un administrateur-délégué vis-à-vis de son Conseil d'administration ou d'un Conseil d'administration en face d'une assemblée d'actionnaires. Bref, elle est le principal agent en dehors des organismes économiques. Mais à l'intérieur de ces organismes mêmes, les chefs peuvent toujours l'ajouter à leur commandement, par exemple en invitant des collaborateurs plus intelligents et plus rebelles à réfléchir sur tels faits liés qu'on leur présente, à faire telles lectures qui développeront leur culture générale, ou en contribuant, par le métier ou hors du métier, de quelque façon que ce soit, à leur éducation. L'influence a sa place dans les milieux où existent des consciences éclairées et des volontés ombrageuses, car alors elle est le principal ressort qui meut les hommes.

Les conditions de l'influence ressemblent évidemment à celles du commandement. Celui qui exerce l'influence doit s'imposer par sa personne, il doit connaître et se faire connaître, il doit enfin s'entourer d'instruments. Il est pourtant entre influencer et ordonner des différences essentielles. Toutes dérivent de ce que le commandement est rapide et absolu, l'influence patiente et incomplète. Pour l'insinuer, il faut donc doser autrement les quatre éléments de la maîtrise. On évitera un ascendant manifeste qui mettrait en défiance ; montrer ses qualités est presque indifférent ; connaître autrui, c'est surtout le connaître dans sa suggestibilité ; on tiendra compte encore du temps nécessaire au développement d'un schéma dynamique. Enfin il faudra aimer exercer de l'influence, c'est-à-dire qu'on devra avoir ou se faire une âme quelque peu apostolique.

On se donne le privilège de l'influence comme on s'est donné celui du commandement : c'est un autre cas de la formation de soi.

III. *La collaboration.* — Il faut un grand art pour bien collaborer. Souvent deux chefs de service, jaloux l'un de l'autre, cherchent à se gêner mutuellement, par exemple lorsqu'un chef de vente ne tient pas un chef de fabrication au courant de commandes non encore signées, mais qu'il pressent certaines. En dehors de ces véritables sabotages de la collaboration existent une foule de négligences ou d'ignorances. La collaboration manque surtout dans les pays trop individualistes ou dans les pays trop centralisés : dans les premiers parce que chacun rapporte tout à soi, dans les seconds parce que des personnalités informes, qui attendent tout du chef suprême, sont incapables, quand le chef se tait, de créer des liaisons latérales.

La collaboration n'est pas sans analogies avec l'in-

fluence. Elle consiste, pour nous borner au cas très commun des chefs de service, à imiter encore ce que nous avons dit à propos du commandement ; un chef de service n'a certes pas besoin d'exercer de l'ascendant sur un chef de service voisin, mais il doit du moins lui inspirer un certain respect par des qualités analogues à celles que nous avons exigées de tout chef. Il doit encore l'avoir pénétré dans ses qualités et ses défauts essentiels. Il doit de même, dans ses propres qualités comme dans ses propres défauts, s'être révélé à lui franchement. Par là chacun saura estimer l'autre dans ses puissances et voudra le compléter dans ses faiblesses. En outre, l'administration supérieure devra avoir créé entre ses subordonnés des possibilités de communications faciles qui sont pour la collaboration de véritables instruments. De plus, dans une grande entreprise spécialisée, chaque technicien doit avoir une connaissance suffisante des techniques voisines pour pouvoir en apprécier la valeur ; ainsi l'ingénieur ne doit pas traiter le comptable d'improductif, ni le vendeur se croire au-dessus de l'ingénieur parce que seul il réalise des profits. Mais surtout tout le monde doit avoir assez d'abnégation pour ne pas mettre plus de point d'honneur à accomplir sa propre tâche qu'à voir réussir la tâche d'ensemble que nul ne signera. C'est cette vertu qui constitue dans son fond ce qu'on peut appeler l'esprit de collaboration.

On apprend à collaborer par une éducation de soi-même analogue à celle qui permet d'être obéi ou d'être influent.

Les détails de ces diverses actions sortiront naturellement, pour un esprit attentif, de l'étude de nos traités d'administration. Dans ce traité de psychologie nous voulons simplement aider nos lecteurs à se préparer au commandement, à l'influence et à la collabora-

tion en leur donnant quelques recettes brèves et générales touchant les rapports d'homme à homme.

Ces recettes, pour nous borner à quelques exemples typiques, auront pour objets les conversations, la correspondance et cette autre forme d'action qu'est la parole en public.

§ 2. — LA CONVERSATION

Le problème de la conversation est triple :

- 1^o fixer, si possible, l'heure et le lieu du rendez-vous ;
- 2^o deviner rapidement son interlocuteur ;
- 3^o s'efforcer de conduire l'entretien.

1^o *Fixer, si possible, le moment et le lieu du rendez-vous.*

Le moment du rendez-vous doit être favorable aux deux interlocuteurs. Ainsi on évitera d'aller chez un commerçant lorsqu'il est fatigué ou préoccupé en fin de semaine ou en fin de mois ; et on ne prendra pas hors de chez soi plusieurs rendez-vous trop rapprochés, un retard possible de la première réception pouvant se répercuter défavorablement sur les suivantes.

Quant au lieu du rendez-vous, il est généralement choisi par l'homme le plus important. Il n'est cependant pas impossible d'amener un gros personnage chez soi, sous prétexte de lui montrer des dossiers ou des échantillons intransportables, ou en lui avouant franchement que, le sachant très dérangé à son bureau, on lui offre le sien comme une sorte de lieu d'asile.

Votre cadre peut en effet donner de vous une impression favorable : le fauteuil bas et moelleux dont vous avez l'air d'honorer vos visiteurs est en réalité une demi-prison où leur volonté s'assoupit ; suivant que votre masque trahit vos émotions ou que vos yeux

sont fascinateurs, vous aurez intérêt à vous placer à contre-jour ou en pleine lumière ; certains patrons recouvrent leur table d'une plaque de verre sous laquelle ils glissent une feuille de renseignements sur celui qu'ils reçoivent ; pousser la mise en scène jusque-là nous semble du reste assez puéril.

2^o *Deviner son interlocuteur.*

C'est le cas d'appliquer toutes les règles de la physiognomonie que nous signalions au précédent chapitre. On peut d'ailleurs enrichir cette observation passive d'une conversation qui est un interrogatoire déguisé. Tel chef de personnel offre une cigarette à un candidat pour voir s'il fume, laisse tomber un crayon pour juger sa serviabilité ou son obséquiosité, lui fait écrire une adresse pour savoir s'il a un carnet et quel il est, excuse un filou cité dans le journal du matin pour savoir s'il aura le courage de contredire son opinion. De tels procédés constituent une véritable technique et l'on s'exercera à l'appliquer sans qu'il y paraisse.

3^o *Conduire l'entretien.*

Il faut distinguer ici deux cas, celui où l'on est solliciteur (qu'on demande un emploi ou qu'on propose une affaire) et celui où l'on est sollicité (cas contraires).

Le solliciteur doit donner l'impression qu'il est modeste et qu'il rend un service. — Modestie faite avant tout de sincérité : si l'on postule une place, résumer son *curriculum vitae* sans crainte de signaler ses faiblesses ou ses échecs ; si l'on offre une marchandise, la décrire avec précision en évitant les qualificatifs. — Services : le futur employé doit se montrer décidé à se donner à sa tâche sans arrière-pensée, le vendeur doit faire voir qu'il cherche plus à satisfaire un client qu'à enlever un ordre. Toujours on jouera franc jeu, en

donnant des garanties avant de poser des conditions.

Le sollicité doit donner une double impression d'inflexibilité quand il s'agit de l'intérêt général de l'entreprise dont il a la garde, de bonté quand il s'agit de l'intérêt particulier d'un homme qui y collabore. Il évitera donc les bluffs, depuis l'air dédaigneux jusqu'à l'air affairé et, s'il doit se débarrasser d'un importun, il le fera franchement ; à plus forte raison ne lui donnera-t-il pas une lettre de recommandation pour un collègue, surtout en y ajoutant un signe secret pour exprimer que cette lettre est sans valeur.

A ces remarques particulières nous en ajouterons d'autres tout à fait générales. Pour mener la conversation, on laissera son interlocuteur parler le premier : l'avantage est double : d'abord, en parlant, il se découvre toujours quelque peu ; ensuite, s'il est de mauvaise humeur, ce bouillonnement éclatant plus fort s'éteindra plus tôt. C'est à ce moment qu'on s'appliquera à mener la conversation : ne pas s'écouter parler, mais écouter comment l'autre écoute et, dès qu'on sent qu'il a compris, passer à un autre point. Ne pas éparpiller le dialogue en réfutant des objections sans valeur, mais les laisser simplement tomber. A toutes les questions répondre non d'une façon passive mais d'une façon active, c'est-à-dire, après avoir brièvement contenté celui qui vous interroge, orienter le reste de la réponse vers ses préoccupations à soi : on y réussit en recherchant des associations d'idées et en les suggérant à son vis-à-vis, de manière à le replacer sans cesse sur le terrain que l'on désire. C'est par là surtout que, quelque rang relatif que l'on occupe, on est vraiment le maître de la séance.

Enfin il serait fort utile que les Français imitassent les Anglais qui, pendant une discussion d'affaires, n'acceptent sous aucun prétexte d'être dérangés par des appels téléphoniques.

§ 3. — LA CORRESPONDANCE

La correspondance peut être *orale* ou *écrite*.

Par correspondance orale nous entendons *l'appel téléphonique*. En principe, on ne doit se servir du téléphone que pour demander un rendez-vous ou pour entamer une affaire simple. Ce n'est pas au téléphone que l'on discute. Le principal inconvénient du téléphone, c'est qu'on ne sait pas dans quel état on trouve celui qui est au bout du fil : est-il pressé par un rendez-vous ? vient-il de recevoir une mauvaise nouvelle ? n'a-t-il même pas dans son bureau quelqu'un devant qui il ne peut parler librement ? Tous ces obstacles disparaîtront d'ailleurs avec la télévision.

Par lettres on traitera un bien plus grand nombre d'affaires.

Les lettres posent deux séries de problèmes : à la réception et à l'expédition.

1^o *Lettres à la réception.*

Toute lettre importante d'un correspondant nouveau devrait faire l'objet dans sa signature d'un *examen graphologique* et dans tout son texte d'un *examen psychologique*. Nous venons de parler de la graphologie ; nous avons donné ailleurs quelques exemples du second examen (1). Ainsi l'homme minutieux, un peu timide, qui prévoit tous les détails, qui semble vivre de revenus fixes, est également un payeur scrupuleux. Nous connaissons des directeurs commerciaux qui, sur ces simples signes, accordent ou refusent des crédits et ne se trompent jamais.

2^o *Lettres à l'expédition.*

Ces lettres se divisent elles-mêmes en lettres-réponses et en lettres dont on prend l'initiative.

(1) Voir la *Logique du chef d'entreprise*, p. 156 et suiv.

A) *On doit répondre à toutes les lettres et par retour du courrier.* A toutes les lettres, même à celles qui n'exigent pas de réponses : c'est une politesse dont on recueillera plus tard les fruits : exception sera faite seulement pour certaines lettres-pièges, faciles à reconnaître, par lesquelles on cherche à vous engager plus loin que vous ne voulez et que vous ne devez. — Par retour du courrier : si l'on est dans un moment de presse, on multipliera son service dactylographique, car c'est alors que les réponses sont attendues avec le plus d'impatience.

B) Parmi les lettres dont on prend l'initiative se trouvent en premier lieu celles qui traitent entièrement une affaire banale. Celles qui concernent une affaire singulière doivent simplement amorcer d'abord, confirmer ensuite des tractations tête-à-tête : à vouloir faire plus, on risquerait l'objection adressée au coup de téléphone : toute lettre peut tomber sur un correspondant de méchante humeur ou d'attention distraite.

Il faut encore éviter de dire par lettres des choses désagréables, réclamations vives pour un envoi mal fait ou reproches amers à un employé en faute : de tels sujets doivent être traités de vive voix.

On réservera encore l'écriture à une correspondance cordiale : lettres de félicitations, lettres de condoléances ou encore lettres de direction technique ou morale qui portent d'autant plus qu'on a moins l'habitude d'en composer à notre époque.

Reste la question du *style* des lettres.

« Style » peut être pris dans plusieurs sens, d'inégales valeurs.

A) Le style, c'est d'abord *la composition*.

Les règles de la composition sont à peu près les mêmes pour une lettre proprement dite, pour une note de service, pour un rapport à un conseil, pour un

prospectus à des clients possibles, pour un appel à des souscripteurs éventuels. Énoncer toutes ces règles, à plus forte raison en enseigner toute la pratique exigerait un volume. Nous sommes contraints de nous limiter à quelques indications.

a) On commence par se mettre à la place du lecteur, de manière que chaque pensée que l'on conçoit éveille l'écho qu'on veut faire retentir en lui ;

b) On fait le plan gradué des arguments qui doivent le mieux le toucher, en ajoutant à chacun d'eux la réponse, implicite, non explicite, à l'objection qu'il formulerait le plus volontiers ;

c) On présente chaque argument sous la forme la plus propre, ici un prix, là une date, ailleurs un appel à l'intérêt, partout des formules qui frappent ;

d) On reprend sa rédaction pour en écarter les propos inutiles et même les idées secondaires qui détourneraient l'attention des idées principales, car il faut être bref ;

e) Enfin on fait lire son écrit par un confident aussi semblable que possible aux hommes à qui on a décidé de s'adresser.

De ces préceptes nous avons donné quelques exemples indirects et épars dans notre traité de logique (1). Notre lecteur voudra bien s'y référer.

B) Mais on entend encore par style *la forme d'une phrase*.

A cet égard il n'y a qu'une règle : *on doit écrire comme on parle*. C'est pourquoi il n'y a point de style commercial, ni de style mondain. Il faut éviter les mots « votre honorée » comme les formules « veuillez croire à l'expression de ». Le fait de dicter rend l'application de

(1) P. 129 et suiv., 218 et suiv., 234 et suiv. Là, il est vrai, il ne s'agissait que de critiquer des textes : mais cette critique peut servir aussi à les établir.

cette maxime plus aisée (1). Néanmoins la dictée doit être d'autant plus soignée que le sujet est plus grave, premières conditions que l'on pose à une commande importante ou instructions que l'on envoie à un collaborateur de haut rang. Il ne faut jamais oublier que celui qui vous lit peut être comme vous un psychologue et qu'il analysera votre style comme vous savez analyser le sien.

C) Style peut être pris d'ailleurs dans *un sens plus modeste*. D'une part, *il ne s'agit pas d'être toujours en règle avec la syntaxe* : un imparfait du subjonctif dans une lettre de condoléances prouve d'abord la sécheresse du cœur. D'autre part, *c'est une forme du style que la présentation matérielle d'une épître et jusqu'au papier qu'on choisit* : les fautes de frappe, les majuscules, les grandes marges ont un langage, et le format doit s'adapter aux meubles usuels. C'est encore sous la rubrique « style » qu'on placera la question : *faut-il écrire à la machine ou à la main ?* L'usage oblige à écrire à la main toute lettre intime ; pourtant une lettre tapée devrait être plus polie qu'une lettre griffonnée ; ce qui en fait l'impolitesse, c'est qu'on est censé avoir mis une secrétaire dans un secret ; seuls peuvent se la permettre les gens que l'on sait écrire à la machine eux-mêmes. Enfin on mettra son adresse même à ses meilleurs amis : l'un des petits manques d'égard consiste à obliger quelqu'un à chercher dans un fichier. Ce ne sont là que des détails, mais c'est de l'ensemble de ces détails qu'est fait le style, et c'est ce style-là qui est l'homme même.

(1) Sur la manière de dicter, et spécialement de dicter « en style écrit », lire *le Chef d'entreprise*, p. 140.

§ 4. — LA PAROLE EN PUBLIC

Un chef aujourd'hui doit à la fois *commander* à ses subordonnés et *persuader* toutes espèces de gens à qui il est uni par des liens extra-hiérarchiques, administrateurs, actionnaires, collègues d'un syndicat patronal, membres d'une chambre de commerce, etc. Devant ceux-là il doit savoir s'exprimer. D'où, pour lui, un nécessaire apprentissage d'une éloquence qui n'a d'ailleurs rien de commun avec celle des avocats d'assises ou des orateurs politiques.

Le problème de la parole n'est qu'un cas particulier de celui de l'écriture : comme il y a une rédaction écrite, il y a une rédaction orale ; nous supposerons connus les grands principes de la composition, et nous nous contenterons de poser quelques procédés de détail qui expriment la différence entre le style parlé et le style écrit.

1^o En général, *il est plus facile d'agir en parlant qu'en écrivant*. C'est que la parole a des *auxiliaires* qui manquent à l'écriture : c'est le ton de voix qu'on peut rendre plus convaincant, l'intensité et la lenteur du débit pour accentuer les passages importants, l'expression de la figure, le geste de la main, l'attitude du corps qui ajoutent leurs accents aux précédents. Ces auxiliaires remplacent avec une grande richesse les rares artifices typographiques comme les italiques ou les alinéas. En second lieu, la parole est plus convaincante que l'écriture, parce que *la physionomie ou les répliques de votre interlocuteur* vous donnent généralement un contrôle immédiat qui vous renseigne sur la façon dont vos arguments ont porté ; il vous permet donc, pour continuer, de choisir, parmi les développements que vous avez en réserve, celui qui achèvera d'emporter la conviction.

2^o Cependant il est *quelques différences essentielles*

entre le style parlé et le style écrit ; elles concernent le détail des phrases et l'ensemble de la composition.

Pour les phrases. Elles ont besoin de moins de correction. Les séparations entre les groupes d'idées, qui ne peuvent pas être marquées par des blancs ou des traits, doivent être indiquées verbalement. On peut remplacer des descriptions écrites par la vue des objets eux-mêmes. Les formules peuvent être plus imagées. Des arguments de sentiment sont plus à leur place que dans un livre.

Pour la composition du discours. Dans le cas spécial où l'on parle devant un auditoire nombreux pendant un temps qui est généralement voisin d'une heure, il faut tenir compte avant tout de l'attention du public. Celui-ci est souvent mal installé ; parfois (cas des conférences du soir) il est en pleine période de digestion ; enfin, s'il n'est pas préparé à assimiler telle idée, il n'a pas le temps, comme lorsqu'il lit, de s'interrompre pour réfléchir. Il faut donc qu'une conférence contienne très peu d'idées, appuyées par des preuves très simples, étayées elles-mêmes par des faits représentés par des graphiques, des projections, du cinéma. La conférence ne doit dépasser une heure que devant un auditoire très préparé. On pourra la diviser d'une façon qui n'est pas sans rappeler la division d'une sonate ; c'est-à-dire qu'on exposera d'abord très nettement son thème principal ; on développera ensuite tous les arguments de raison et d'expérience qui le démontrent ; quelque temps avant la fin, une sorte de scherzo comportera les anecdotes ou les présentations qui reposeront une attention un peu fatiguée, et un final résumera le tout en y ajoutant des suggestions de sentiment s'il s'agit d'obtenir du public plus qu'une adhésion intellectuelle.

3^o Malgré cela, *la plupart de nos contemporains éprouvent des difficultés à parler en public.*

Ces difficultés tiennent partiellement à l'instruction qu'on reçoit dans les écoles et qui consiste surtout à écouter. Elles tiennent aussi à ce que dans une rédaction on peut prendre son temps, c'est-à-dire, 'lorsqu'une phrase ne vient pas ou vient mal, attendre ou raturer. Les hésitations ou les redites d'un orateur le rendent ridicule et par contre-coup lui font perdre ses moyens. L'art de parler en public est donc en grande partie un art d'improvisation qu'on n'a pas besoin de posséder lorsqu'on écrit.

4^o *Comment s'exercer à l'improvisation ?* Le procédé consiste à parler d'abord à un ami, puis en petit comité, et ensuite devant des auditeurs de plus en plus nombreux. Parler « à » un ami ou plutôt parler « avec » un ami ; il ne se contente pas d'écouter, il donne la réplique ; qu'on l'instruise ou qu'on lui réponde, on improvise « en fonction de lui » ; tout le processus psycho-physiologique de l'élocution est fortement poussé dans un seul sens, ce qui exclut aussi bien les hésitations que les reprises. Lorsqu'ensuite on parle dans un petit comité, les auditeurs interrompent moins souvent que l'interlocuteur unique ; néanmoins ce sont des gens généralement connus et qui s'expriment librement et clairement par des jeux de physionomie ; la conversation s'éloigne du dialogue pour se rapprocher du monologue. Enfin, lorsqu'on est devant un plus grand auditoire, les réactions du public sont beaucoup moins perceptibles ; l'initiative de l'orateur est presque absolue ; mais il y a été préparé par degrés, à l'aide de cas de transitions comme ceux que nous venons de citer.

Tel est le procédé d'éducation : on s'en inspirera lorsque, si entraîné qu'on soit, on sera appelé à faire une conférence.

Elle sera précédée d'une répétition ou de deux. Si l'on en fait deux, la première aura lieu longtemps à l'avance

et devant un ami ; elle aura pour but de mettre sur pied les éléments du discours avec une collection de raisonnements, de faits, d'images, supérieure en nombre et en variété à celle que l'on aura à utiliser : conversation libre où on appelle les objections et où ces objections, présentées de façon animée, suscitent des réponses convaincantes et colorées. Quelques jours après, on fera devant la même personne ou devant un petit groupe d'intimes une répétition qu'aucune remarque ne devra couper, et qui aura, entre autres effets, celui de chronométrer le discours de manière à en équilibrer les différentes parties et à faire tenir l'ensemble dans le temps accordé.

5^e Il y a enfin *certaines pratiques à suivre pendant le discours*. Voici les quatre principales.

a) Avant de commencer, se rappeler que l'on parle généralement sans verve lorsque la digestion s'accomplit ; donc avoir eu soin de manger abondamment, mais des plats qui se digèrent vite et au moins deux heures avant de parler.

b) Au moment où l'on entre dans la salle, s'assurer que l'on a, pour le cas où la voix s'assourdirait (ainsi dans un local long et nu), tout ce qu'il faut pour l'éclaircir (eau sucrée, au besoin œuf cru). Choisir la position qui est la plus commode : assis, debout, ou assis d'abord et debout ensuite : cela dépend du sujet traité et de la hauteur de l'estrade. Prévoir de même la ventilation de la salle : si l'auditoire est nombreux, la salle peut être rapidement surchauffée et chargée de gaz carbonique qui diminue beaucoup l'attention.

c) Au bout de quelques minutes de parole, on aura remarqué dans l'auditoire une, deux ou trois personnes qui paraissent intéressées et de caractères différents : ce sont elles qu'on fixera sans cesse et on parlera désormais pour elles seules. Par hypothèse, on a en réserve une foule de preuves ou de formules qu'on n'aura pas

le temps de dire ; entre elles on choisira celles qui paraissent toucher spécialement les auditeurs choisis. De cette façon, le discours sera un vrai dialogue où l'un des interlocuteurs ne parlera que par signes.

d) A partir du milieu du discours, on devra être très attentif au bruit presque imperceptible que fait entendre un auditoire qui commence à se fatiguer. Ce sont les bâillements ou les déplacements de pieds. Alors il faudra abréger. Presque tous les auditoires supportent aisément trois quarts d'heure de conférence, mais entre la cinquantième et la soixantième minute la fatigue peut arriver brusquement et produire une fort mauvaise humeur. Il faut à tout prix l'éviter.

Pour toutes ces raisons, nous condamnons absolument les discours ou les rapports lus. Ayant été rédigés d'avance, sans qu'on connaisse l'état d'esprit et de corps de leurs auditeurs futurs, ils sont loin d'avoir cette puissance de suggestion des phrases qu'on improvise. « Mais si je suis incapable d'improviser ? demanderez-vous. — Eh bien, monsieur, apprenez. » Il ne semble y avoir d'exception que pour les chiffres. L'exception n'est qu'apparente. Les chiffres doivent avoir été écrits au préalable sur un tableau, et le discours a simplement pour but d'en souligner les plus notables et d'en expliquer la signification, dans un bref commentaire qu'il faut improviser encore.

§ 5. — EXERCICES

Premier exercice. — Que doit-on penser de la prise de commandement dont voici l'histoire succincte ?

Une maison de commerce a appartenu à un patron unique qui l'a dirigée jusqu'à sa mort vers soixante-quinze ans. Mais dans ses dernières années il a laissé prendre une grande indépendance à la plupart de ses chefs de service qui ont maintenu dans la maison des méthodes de travail routinières. Cependant

l'autoritarisme du vieillard s'est exercé jusqu'au dernier moment sur son fils, dont il craignait l'esprit novateur, qu'il n'a jamais tenu au courant de ses actes et à qui il n'a laissé qu'un rôle effacé dans le service vente province. Il meurt à la tâche et ce fils lui succède. Le nouveau patron réorganise d'abord le service où il a travaillé. Il déplace, avec les honneurs dus à un vieux serviteur, celui qui a été son chef et qui ne pourrait que l'entraver dans ses réformes ; il met à sa place un jeune homme qu'il a bien connu, qui lui doit tout, sur qui il aura barre, et d'accord avec lui il s'attache à réformer uniquement le service vente province ; en particulier il y introduit des primes au rendement qui stimuleront et avantageront ses employés plus que ceux des autres services. En même temps il institue une comptabilité très centralisée qui lui permettra, sur tous les services sans exception, un contrôle minutieux qui n'existait pas avant lui. Enfin il crée, à côté de chaque chef de service, un sous-chef de service ; par là il introduit dans sa maison des hommes nouveaux qui, dans sa pensée, sont destinés à remplacer leurs chefs qui vieillissent et qui bientôt s'aigriront ; il s'attache tout spécialement à les former. Pendant plusieurs mois il se contentera de ces mesures préparatoires et, s'il doit faire des améliorations dans un second service, ce sera en les suggérant au chef de ce service, de manière qu'il s'imagine que l'idée vient de lui ; du reste les résultats obtenus par le service vente province parleront d'eux-mêmes. Quand les sous-chefs de service seront prêts à monter en grade, si un chef de service contrecarre ses intentions ouvertement ou sournoisement, il n'hésitera pas à le renvoyer, fût-ce avec éclat ; si ses collègues essaient de se solidariser avec lui, il les laissera partir en bloc, sûr à présent de les remplacer. Ainsi il espère qu'en deux ou trois ans son autorité dans la maison sera définitivement établie avec le moins de heurts possible.

2^e *exercice*. — Que pensez-vous de ce chef de service ?

Le chef d'un service commercial se plaint que le chef de la fabrication et le chef de la comptabilité ne sachent pas ou ne veuillent pas collaborer avec lui : le premier, dit-il, le tient trop tard au courant d'expériences qu'il poursuit et qui, en abaissant les prix de revient, lui permettraient une vente plus large ; le second embrouille ses calculs à plaisir pour l'empêcher d'y voir clair. Les observations qu'il leur a adressées, tour à tour cordiales, nettes, ironiques, aigres, n'ont servi à rien. Ce

sont des techniciens à l'esprit étroit, jaloux de son envergure et de ses gains. A cet égard sa conviction est faite. Bon collègue, il ne demandera pas au patron d'intervenir. Mais à son tour il cesse de leur faire part de ses plans, afin que, par cet exemple, ils arrivent à comprendre leur erreur. En attendant il a trouvé un moyen d'assurer la coordination : un aide-comptable lui donne les éléments des frais de vente qu'il calcule lui-même; sur l'atelier il est renseigné par l'ingénieur en second, jeune homme qui l'admire, qui a le sens des liaisons latérales et qui remplacerait avantageusement l'ingénieur principal. Si celui-ci demeure dans son isolement, tant pis, ou tant mieux.

3^e exercice. — Un bureau comprend cinq employées femmes :

a) une secrétaire principale qui dicte le courrier courant, tient un livre de caisse, reçoit les clients et distribue le travail, 35 ans, culture moyenne, assez psychologue, bonne organisatrice, très jalouse de son autorité, un peu paresseuse et connaissant depuis longtemps la maison ;

b) une secrétaire particulière du patron, chargée de sténographier les lettres délicates et les rapports et de taper les pièces exigeant une présentation soignée, tableaux, stencils, etc., 28 ans, culture développée, toute à son travail, très ombrageuse ;

c et *d)* deux dactylographes non sténographes pour le courrier courant, 20 ans, certificat d'études, la tête en l'air, bonnes filles ;

e) une petite main pour les emballages, les courses, etc., 30 ans, la seule mariée, sérieuse, courageuse, prétentieuse et bête.

On doit leur demander un travail supplémentaire pressé qui en retiendra quatre au bureau un après-midi de samedi. Comment s'y prendra-t-on ?

4^e exercice. — Le directeur d'une banque présente le nouveau chef du service du portefeuille à ses employés. Dans quelles conditions le fera-t-il ? Reproduisez ses paroles.

5^e exercice. — Écrivez une lettre de réprimande à un de vos vendeurs, jeune homme intelligent, actif, mais

qui depuis quelques semaines vous envoie sur ses tournées des rapports de plus en plus vagues et qui vous a écrit avoir visité un client qu'il n'a certainement pas vu ; vous le soupçonnez, en outre, mais sans preuve, de s'être mis à travailler pour son compte ou pour le compte d'une maison non rivale pendant les déplacements que vous lui payez.

6^e *exercice*. — Donnez un extrait de votre carnet de rendez-vous, en indiquant les lieux où ces rendez-vous ont été pris ; faites la critique de votre distribution des temps et des lieux, une fois l'expérience faite.

7^e *exercice*. — Critiquez la manière de deux interlocuteurs types que vous aurez connus, l'un dans le rôle de solliciteur, l'autre dans le rôle de sollicité.

8^e *exercice*. — Faites un plan d'amélioration de vous-même quant à la manière de mener les conversations et notez au bout de quelque temps les résultats obtenus.

9^e *exercice*. — Comparez votre style dans trois cas :

- a) quand vous rédigez en tenant la plume ;
- b) quand vous dictez à une sténographe en vue d'une rédaction écrite ;
- c) quand vous faites sténographier un discours prononcé devant un public réel.

10^e *exercice*. — Assistez à une conférence et, laissant de côté le fond, faites la critique des procédés du conférencier, d'après des observations sur vous-même et sur d'autres auditeurs.

11^e *exercice*. — Faites les exercices de parole en public que nous avons indiqués et observez-en les résultats.

§ 6. — CONCLUSION

Nous venons d'écrire un petit manuel de psychologie, que nous nous sommes efforcés de rendre pratique, au risque de dédaigner bien des travaux savants ou d'exalter certaines recherches médiocres. Du moins nous n'avons pas voulu cacher les lacunes. La psychologie balbutie encore. Elle résoud beaucoup moins de problèmes qu'elle n'en pose. Elle ne réussit pas toujours à les poser correctement. Mais, telle quelle, elle est plus utile que n'importe quelle technique aux hommes qui sont chefs d'entreprise ou aux jeunes gens qui aspirent à le devenir. On peut même prétendre qu'elle leur sert moins par les certitudes qu'elle leur apprend que par les obscurités qu'elle propose à leurs préoccupations. Que tous soient convaincus qu'ils n'en retireront de fruit qu'à condition d'en scruter les mystères par un effort personnel. Une psychologie féconde ne sera jamais faite de recettes qui s'achètent, mais d'une ascèse qu'on conquiert. S'il faut plusieurs années pour devenir un bon technicien, il faut plus de temps encore pour devenir un psychologue passable. Aussi vaillamment acceptée, qu'elle soit science ou art, la psychologie est une discipline qui paie.

Qui paie et qui élève. Cette importance de la psychologie dans les affaires de toutes espèces achève de prouver ce que nous avons laissé pressentir dans nos ouvrages d'administration, la prépondérance des facteurs humains. Le peu qu'on sait de la nature des schémas dynamiques et du rôle de la méditation nous invite, quand nous voulons agir, à agir comme des esprits. Le peu qu'on sait des modalités de l'habitude et des dangers de la fatigue nous pousse, quand nous voulons commander, à traiter nos subordonnés comme des esprits. Double respect de nous-même et des autres. Rien que par là le matérialisme de certaines écoles

économiques apparaît de plus en plus périmé. Fabrication, vente, finance avaient semblé au premier abord explicables par des nombres : à un examen plus sérieux elles se montrent réductibles en humanité. C'est la mathématique qui est un moyen, l'homme est le but. Tout est pénétré de psychologie. Peu s'en faut qu'on ne puisse dire que tout est pénétré de moralité, puisque, dès que se pose la question d'une âme, se pose en même temps le problème d'un devoir.

Ne nous y trompons point cependant. Si la psychologie est en théorie suspendue à la morale, en fait elle est une force qu'on risque d'employer immoralement. Quiconque dresse des plans habiles peut tirer parti de son égoïsme et de sa paresse ; à connaître les lois de la suggestion, on peut arriver à maintenir sa main-d'œuvre en tutelle. Se connaître et se dominer pour tirer de soi le meilleur rendement, connaître et dominer autrui en vue d'une efficacité semblable, c'est augmenter à la fois le bien et le mal que des hommes portent en eux. La psychologie au service d'un saint est chose deux fois sainte, au service d'un brigand c'est un redoublement de brigandage. Réduite à une technique, la psychologie n'est qu'un coefficient qui multiplie aussi bien les vertus que les vices. Cette science ou cet art est un outil à double tranchant. Bien des gens sont décidés à s'en servir de la façon la plus facile, en restant dans le positivisme. Pour les en faire sortir, notre enseignement est impuissant. Il leur faudra des leçons plus sacrées ou plus brutales. Elles éclateront un jour et alors la morale se vengera. Puissent-ils le comprendre avant le temps de la colère. Du moins devions-nous les mettre en garde. La psychologie postule la morale, mais elle ne la crée pas. L'intérêt voudrait se passer de la morale et il n'y réussit pas. Ce que nous souhaitons le plus, c'est que nos lecteurs soient tous des hommes de prévoyante sagesse et de bonne volonté.



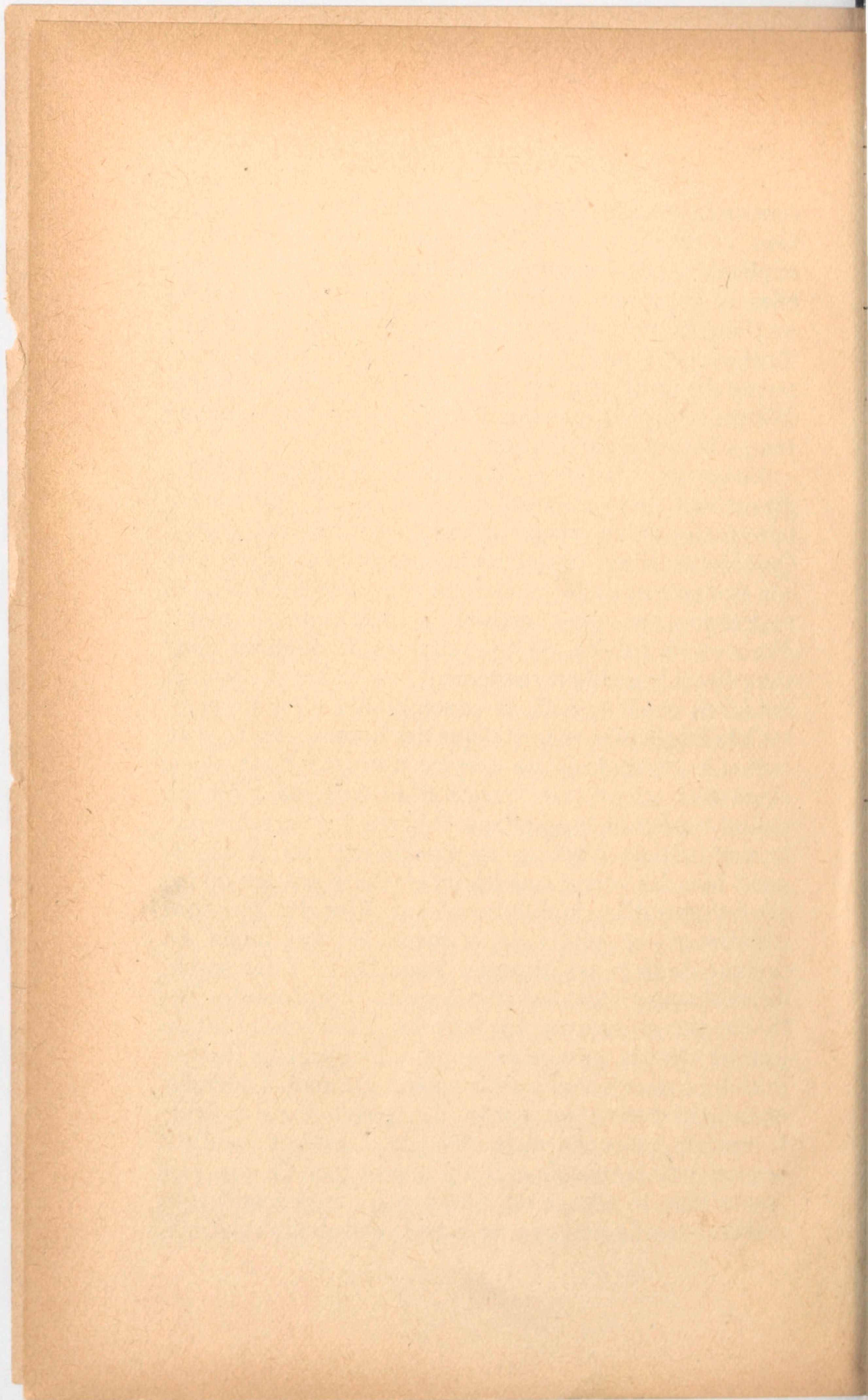
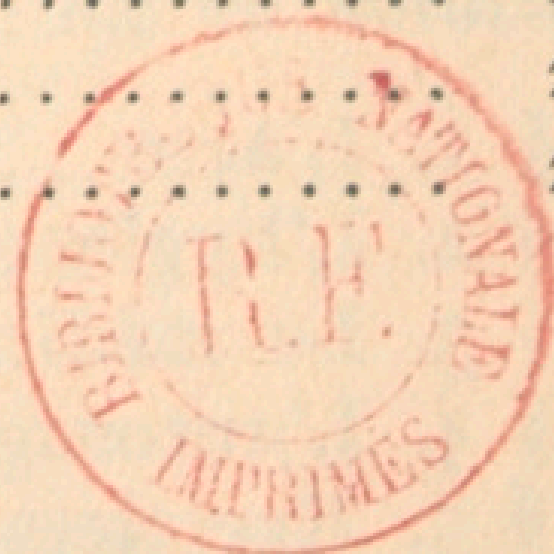


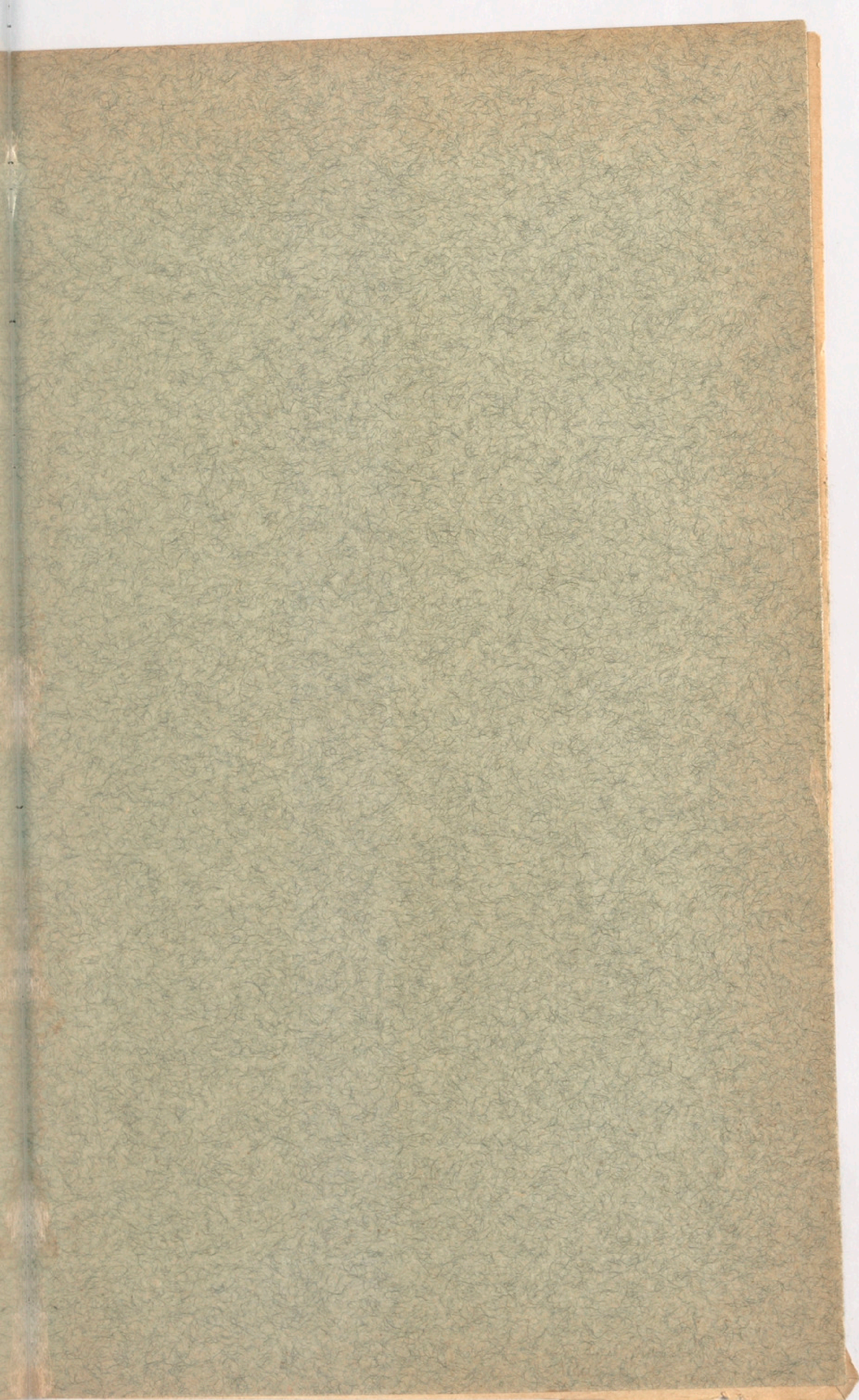
TABLE DES MATIÈRES

	PAGES
AVANT-PROPOS.....	VII
INTRODUCTION	I
CHAPITRE PREMIER. — <i>Le bilan de sa valeur</i>	II
§ 1. Définitions	II
§ 2. Bilan social	14
§ 3. Bilan individuel	23
§ 4. Marché des emplois.....	36
§ 5. Exercices	38
CHAPITRE II. — <i>L'administration de sa valeur</i>	47
§ 1. Position du problème	47
§ 2. But à atteindre.....	50
§ 3. Études préalables	52
§ 4. Programmes et plans.....	63
§ 5. Contrôle	71
§ 6. Exercices	76
CHAPITRE III. — <i>Quelques problèmes d'adminis-</i> <i>tration de soi</i>	83
§ 1. L'acte	83
§ 2. L'hygiène physique	95
§ 3. La méditation	99
§ 4. L'autosuggestion	115
§ 5. Exercices	122

	PAGES
—	—
CHAPITRE IV. — <i>Le perfectionnement de sa valeur</i>	128
§ 1. Position du problème	128
§ 2. But à atteindre	134
§ 3. Études préalables	137
§ 4. Programmes et plans.....	148
§ 5. Contrôle	154
§ 6. Exercices	157
CHAPITRE V. — <i>Quelques problèmes de perfectionnement de soi</i>	162
§ 1. L'effort	162
§ 2. La fatigue et le repos	165
§ 3. L'entraînement	181
§ 4. Les différentes espèces d'habitudes	185
§ 5. Exercices	189
CHAPITRE VI. — <i>La connaissance des autres</i>	195
§ 1. Les tests	196
§ 2. La graphologie	203
§ 3. La physiognomonie	208
§ 4. Exercices	215
CHAPITRE VII. — <i>L'action sur les autres</i>	218
§ 1. Commandement, influence, collaboration.	218
§ 2. La conversation	223
§ 3. La correspondance.....	226
§ 4. La parole en public	230
§ 5. Exercices	234
§ 6. Conclusion	238



Imprimerie des Presses Universitaires de France. — Vendôme-Paris



LIBRAIRIE FÉLIX ALCAN

LES VADE-MECUM DU CHEF D'ENTREPRISE

Publiés sous la direction de J. WILBOIS

Le Chef d'entreprise

par J. WILBOIS, 2^e édition, 1 vol. in-16 15 fr.

La direction des ateliers et des bureaux

par G. CRESPIN et J. WILBOIS, 1 vol. in-16 15 fr.

Comment faire vivre une entreprise

par J. WILBOIS et A. LETIXERANT, 1 vol. in-16 15 fr.

Les Finances de l'entreprise

Première partie. — Gestion du fonds de roulement

par P. JEANCARD, J. WILBOIS et G. CRESPIN

1 vol. in-16. 15 fr.

Deuxième partie. — Gestion du capital investi

par P. JEANCARD et J. WILBOIS, 1 vol. in-16 15 fr.

La logique du chef d'entreprise

par J. WILBOIS, 1 vol. in-16. 18 fr.

La psychologie

au service du chef d'entreprise

par J. WILBOIS, 1 vol. in-16. 15 fr.

LUCIEN MARCH

Les principes de la méthode statistique

avec quelques applications à la science des affaires

1 vol. grand in-8°, relié toile 125 fr.

CERFBEER DE MEDELSHEIM

120 Règles d'Or pour le commerce

1 vol. in-16. 9 fr.

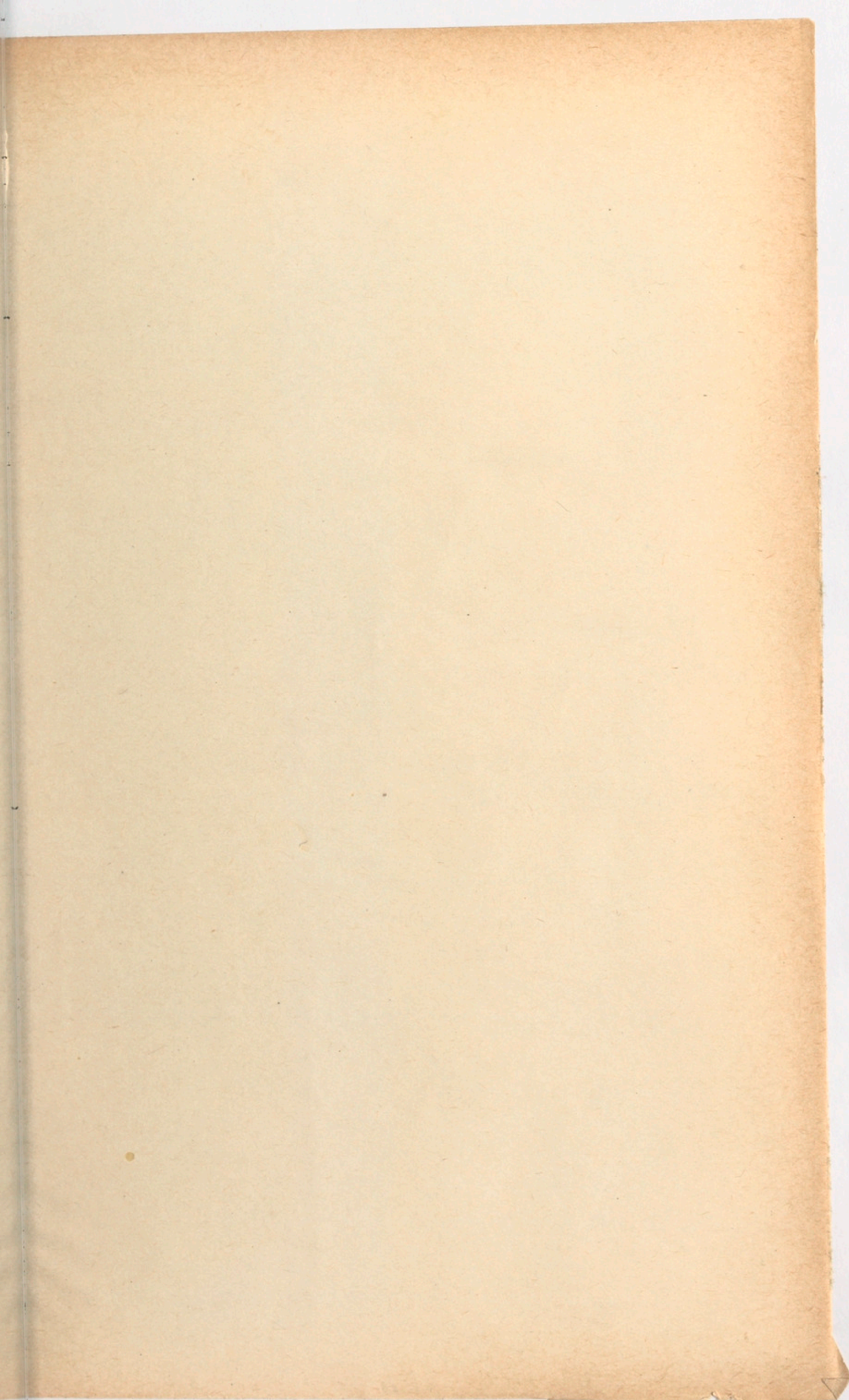
R. LEFORT

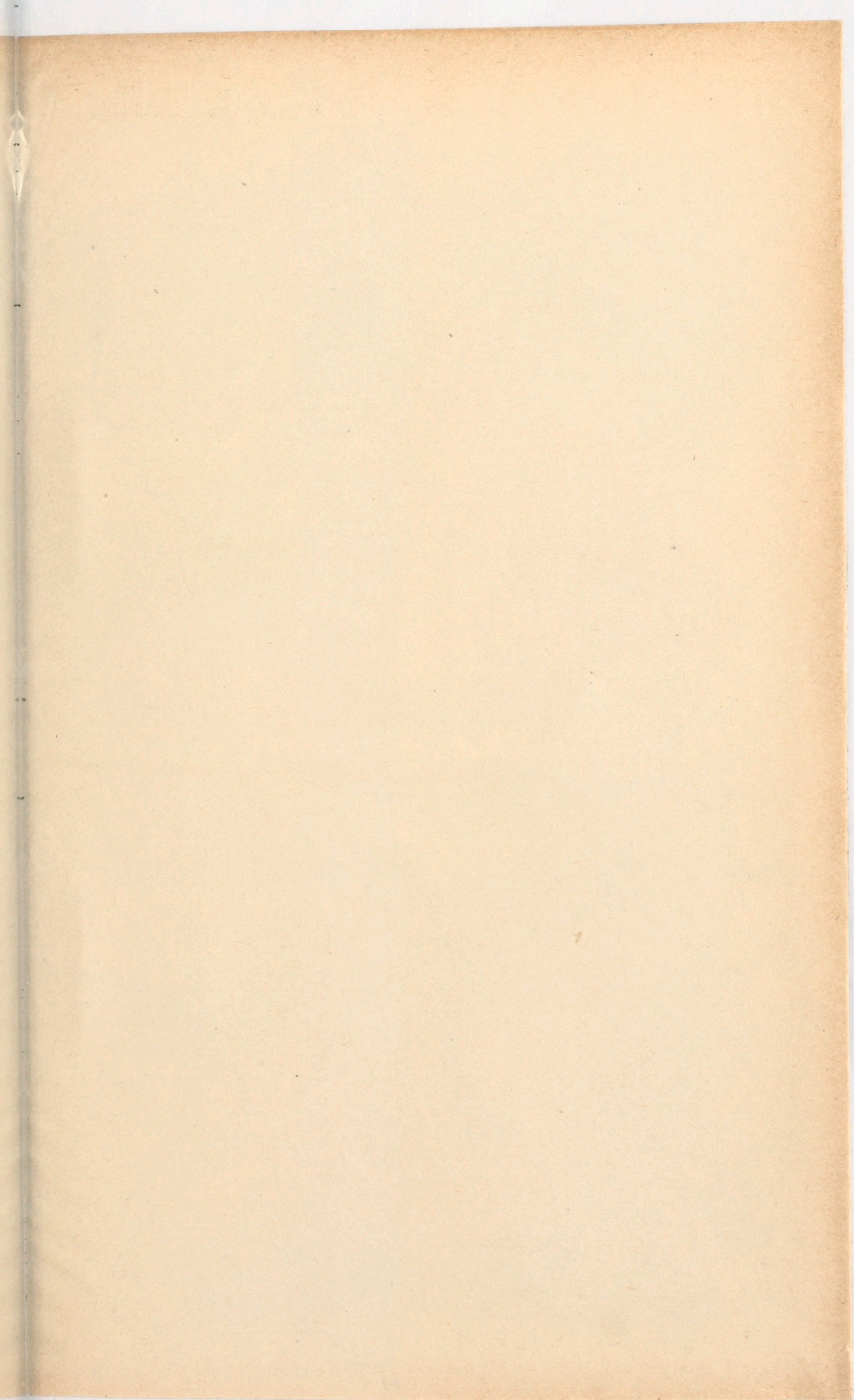
La comptabilité expliquée aux profanes

1 vol. in-16. 12 fr.

Durand, 18, r. Séguier, Paris

15 francs









BIBLIOTHEQUE NATIONALE DE FRANCE



3 7502 01811968 7